

Sanna Vaarala
TALENT MANAGEMENT –
NUORTEN POTENTIAALISTEN
TALENTTIEN SITOUTTAMINEN:
TULEVAISUUDEN LUPAUKSISTA
ORGANISAATION AVAINHENKILÖIKSI

Pro gradu -tutkielma

Hallintotiede

2019

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Talent management. Nuorten potentiaalisten talenttien sitouttaminen: Tulevaisuuden lupauksista organisaation avainhenkilöiksi.

Tekijä: Sanna Vaarala

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu -työ X Sivulaudaturtyö__ Lisensiaatintyö__

Sivumäärä: 79 + 4

Vuosi: 2019

Tiivistelmä:

Talent managementia voidaan yleisesti kuvata toimiksi ja prosesseiksi, jotka liittyvät organisaation arvoa lisäävien henkilöiden systemaattiseen houkutteluun, tunnistamiseen, kehitykseen ja sitouttamiseen. Talent management on strateginen valinta ja liittyy tiiviisti henkilöstöjohtamiseen. Työvoiman tietynasteinen liikkuvuus on normaali ilmiö, mutta lahjakkuuksien, talenttien tai jo avainhenkilöiden lähteminen organisaatiosta on kuitenkin monessa suhteessa haitallista organisaatiolle.

Tutkimuksen teoreettista viitekehystä ohjaa Thunnissenin ja Gallardo-Gallardon (2017) luoma Integroitu ja Dynaaminen Talent Management -malli. Malli on prosessilähtöinen, mutta käsittelee laajasti talent managementin käyttöönottoon ja toimintaan liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia. Lisäksi viitekehukseen kuuluu sitouttaminen: sen haasteet ja mahdollisuudet. Kirjallisuuden pohjalta sitouttamisen toimenpiteiksi valikoitui mentorointi, koulutusmahdollisuudet sekä urasuunnittelu, joihin perehdytään tarkemmin.

Tässä tutkimuksessa keskitytään nuorten, y-sukupolven, kokemuksiin sitouttamisen keinoista. Tutkimuksen kohteena ovat alle 35-vuotiaat kansainvälisen teknologiayhtiön työntekijät. Heille lähetettiin sähköinen puolistrukturoitu kyselylomake. Vastausten määrän jäädessä toivottua pienemmiksi, tuli kvantitatiivisten menetelmien lisäksi käyttöön kvalitatiiviset menetelmät. Avoimilla vastauksilla saatiin syvyyttä monivalintakysymyksiin.

Tutkimustuloksista ilmeni, että nuoret työntekijät arvostavat työntekijöitä kunnioittavaa kulttuuria kaikista eniten valitessaan työnantajaa. Nuorille on myös tärkeää saada kokemusta, joka auttaa etenemään uralle. Palkkaus nousee myös kärkeviisikkoon. Kilpailukykyinen palkkaus on kuitenkin tärkeämpää vakituisille kuin määräaikaistilaisille työntekijöille. Talent managementiin liittyvät ohjelmat ja sitouttamisstrategiat ovat puolestaan nuorille hyvin epäselviä eikä niitä juurikaan tunneta. Mentoroinnilla on suuri merkitys urasuunnittelussa ja koulutusmahdollisuuksia arvostetaan korkealle. Tuloksista kävi ilmi myös se, että vaikka työntekijät ovat suhteellisen tyytyväisiä nykyiseen työpaikkaansa ovat monet kuitenkin harkinneet siirtyvänsä toisen työnantajan palvelukseen viimeisen kuluneen vuoden aikana

Voimme olla varmoja siitä, että maailma muuttuu. Uusi sukupolvi on tulossa työelämäänsä uusine haasteineen ja mahdollisuuksineen. Talent managementin ja koko henkilöstöjohtamisen on reagoitava muuttuviin tilanteisiin nopeasti. Dynaaminen talent management malli korostaakin systemaattista oppimista ja jatkuvaa parantamista käytäntöjen sekä tulosten ja erityisesti niistä saatavan palautteen avulla. Ne organisaatiot, jotka kehittävät toimintaansa myös sitouttamisen osalta pärjäävät todennäköisesti parhaiten kasvavassa kilpailussa osaavasta työvoimasta.

Avainsanat: Talent management, osaamisen johtaminen, sitouttaminen, mentorointi, koulutusmahdollisuudet, urasuunnittelu

Sisällys

1. JOHDANTO.....	1
1.1. Johdatus aiheeseen	1
1.2. Aikaisempien tutkimusten suuntaukset.....	2
1.3. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	4
1.4. Tutkimuksen eteneminen	7
2. TALENT MANAGEMENT.....	9
2.1. Osaamisen johtaminen	9
2.2. Integroitu ja dynaaminen talent management malli	11
2.2.1. Selkeä ja arvo-ohjattu strategia	14
2.2.2. Talentin määrittely	17
2.2.3. Organisaatioon juurtuminen ja toimijoiden osallistuminen	20
2.2.4. Talent managementin prosessit ja täytäntöönpano.....	21
2.2.5. Mallin tulokset ja jatkuva oppiminen.....	24
3. SITOUTTAMINEN OSANA TALENT MANAGEMENTIA.....	26
3.1. Mentorointi.....	29
3.2. Koulutusmahdollisuudet.....	31
3.3. Urasuunnittelu	32
3.4. Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto	34
4. TUTKIMUKSEN ASETELMA JA TULOKSET.....	37
4.1. Tutkimuksen toteutus, menetelmät ja luotettavuus	37
4.2. Aineiston taustatiedot.....	39
4.3. Mentorointi ja uran kehitysmahdollisuudet.....	43
4.4. Koulutusmahdollisuudet.....	48
4.6. Urasuunnittelu ja uran kehitysmahdollisuudet	51
4.5. Sitoutuminen ja sitouttamisen toimenpiteiden kokeminen	56
4.7. Työntekijöiden tulevaisuuden suunnitelmat.....	60
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	63
6. LOPUKSI.....	69
Lähteet:.....	72
Liite 1.	80

Taulukot:

Taulukko 1. Vastaajien sukupuolijakauma	40
Taulukko 2. Mentorin olemassaolo	43
Taulukko 3. Mentoroinnin tärkeys	44
Taulukko 4. Koulutusmahdollisuuksien tärkeys	48
Taulukko 5. Tukea urasuunnitteluun.....	52
Taulukko 6. Oletko kuullut talent-ohjelmista	56
Taulukko 7. Onko yhtiöllä käytössä olevat sitouttamisstrategiat ja -toimenpiteet tuttuja	56
Taulukko 8. Lisäisikö johonkin talent-ohjelmaan kuuluminen sitoutumisesi astetta työnantajaasi kohtaan.....	58
Taulukko 9. Oletko harkinnut siirtymistä toisen työnantajan palvelukseen kuluneen vuoden aikana	61

Kuviot:

Kuvio 1. Integroitu ja dynaaminen TM malli (Thunnissen & Gallardo-Gallardo 2017, 114).	12
Kuvio 2. Integroidun ja dynaamisen talent management -mallin taustalla vaikuttavat organisaation erinomaisuutta käsittelevät valtavirtakäsitykset ja suhde osaamisen johtamiseen.	13
Kuvio 3. Talenttiuden filosofia (mukaillen Meyers ym. 2014; 2019)	19
Kuvio 4. Talent managementiin liittyvät toimenpiteet yksinkertaisimmillaan. (mukaillen Lumme-Tuomaala 2015, 63).....	22
Kuvio 5. Yleisesti tärkeät ominaisuudet työnantajassa.....	41
Kuvio 6. Ominaisuuksien suhde kohdeyhtiöön työsuhteen laadun mukaan.....	42
Kuvio 7. Sukupuolten välinen ero väittämiin.....	42
Kuvio 8. Sukupuolten välinen ero uraa tukevan koulutuksen saamiseen	49
Kuvio 9. Koulutusmahdollisuuksien tärkeys sekä koulutusmahdollisuuksien kokeminen kohdeyhtiössä.....	51
Kuvio 10. Työsuhteen laadun vaikutus tuen saamiseen urasuunnitteluun liittyen	53
Kuvio 11. Työsuhteen laatu ja uran kehitysmahdollisuuksien kokeminen kohdeyhtiössä.....	54
Kuvio 12. Sukupuolten välinen ero harkinnasta siirtyä toisen työnantajan palvelukseen kuluneen vuoden aikana	61

1. JOHDANTO

1.1. Johdatus aiheeseen

Teolliselta aikakaudelta on siirrytty enemmän tietoon perustuvaan aikakauteen. Siirto on synnyttänyt korkeampia osaamistarpeita, eritoten johtotehtävissä. Kasvava kysyntä kyvykkäistä työntekijöistä on kasvattanut myös itse kyvykkyyksien pyrkimyksiä muun muassa vaihtaa yhtiötä entistä herkemmin. Näistä on koitunut suuri huolenaihe monille yrityksille. (Narayanan 2016, 34.) Taistelu kyvykkyyksistä katsotaan alkaneen jo 1980-luvulla informaatioaikakauden alettua. Yritykset taistelivat osaavasta työvoimasta jo reilusti viime vuosituhannen puolella, eikä taistelu ole tähän päivään mennessä loppunut, ainoastaan muuttanut muotoaan. Kasvava tarve maailmanlaajuisista kyvykkyyksistä ja vähenevä tarjonta edellä mainituista on johtanut siihen, että heidän hankinta, kehittäminen sekä säilyttäminen ts. sitouttaminen ovat monille yrityksille tärkeä strateginen haaste. Maailma muuttuu ja sen mukana myös liiketoiminnan on muututtava. Kyvykkyyksillä ja kyvykkyyksien johtamisella on tässä suhteessa kriittinen merkitys. (Silzer & Dowell 2010, 8; Dessler 2015.) McDonnellin ym. (2017) mukaan globaali liikkuvuus lisääntyy, joka johtaa moninaisten ja monikansallisten työyhteisöjen syntyyn. Tämä puolestaan nostaa esiin monia mahdollisuuksia, mutta myös haasteita potentiaalien sitouttamiseen, johtamiseen ja organisaatiossa pysymiseen. Tähän kun vielä lisätään y-sukupolven mukaantulo omine vaatimuksineen ja tapoineen, eivät perinteiset henkilöstöjohtamiset metodit enää pitkällä tähtäimellä ole tehokkaita. (McDonnell ym. 2017, 89.)

Alkusysäyksen Talent managementille antoi McKinsey & Company vuonna 1997. He muotoilivat termin ”War for Talent”, joka on myös vuonna 2001 ilmestynyt Michaelsin, Handfield-Jonesin ja Axelrodin (2001) teos. Kyseiseen teokseen on viitattu suurimaassa osassa talent managementia koskevassa kirjallisuudessa. McKinsey & Co. puki sanoiksi huolen avainhenkilöiden, organisaation tärkeimmän voimavaran, rajallisesta määrästä, heidän kiinnostuksen herättämisestä organisaatiota kohtaan ja heidän sitouttamisesta organisaation (Michaels ym 2001, 1–3; ks. myös Silzer & Dowell 2010, Thunnissen & Gallardo-Gallardo 2017; McDonnell ym. 2017). Tänä päivänä talent management on tunnetusti käytössä monissa yrityksissä. Schulerin (2015, 47) mukaan siitä on vuosikymmenten aikana tullut yksi tutkijoiden, konsulttien sekä johtajien yksi laajimmista keskustelujen aiheista. Tutkimukset talent managementista ovat lisääntyneet huomattavasti 2010-luvulla. Talent managementin tutkimuksissa on viimeisen vuosikymmenen aikaan saanut eniten

huomiota sen merkitys kilpailukykyvyn maksimointiin inhimillisen pääoman avulla. (Collings & Mellahi 2009, 304). Akateeminen tutkimus kuitenkin monien tutkijoiden mielestä laahaa jäljessä yritysmaailman käytäntöjä. Lisäksi talent management käsitteenä on vielä hyvin monimuotoinen ja osittain jopa epäselvä. Myös teoreettisten viitekehysten osittainen puuttuminen ja hajanaisuus puhuttaa tutkijoiden keskuudessa. (ks. Collings & Mellahi 2009, Thunnissen & Gallardo-Gallardo 2017.)

Talent managementia voidaan yleisesti kuvata toimiksi ja prosesseiksi, jotka liittyvät organisaation arvoa lisäävien henkilöiden systemaattiseen houkutteluun, identifiointiin, kehitykseen, sitouttamiseen, säilyttämiseen sekä heidän käyttämiseen osana strategista kestävästä menestystä. (Collings & Mellahi 2009; Thunnissen & Gallardo-Gallardo 2017, 3.) Työntekijöiden sitouttaminen kuuluu näin ollen yhtenä osana talent managementiin. Niin kutsutun vapaaehtoisen vaihtuvuuden (engl. voluntary turnover) vähentäminen on monille organisaatioille tärkeää, etenkin kun kyseessä on joko avainhenkilöt, talentit tai potentiaaliset talentit. Yleisesti ottaen työhönsä tyytymättömät ovat todennäköisiä lähtijöitä tai työnantajan vaihtajia, mutta tyytymättömyyteenkin liittyy hyvin laaja kirjo erilaisia tekijöitä. (ks. Dessler 2015, 326.) Työvoiman tietynasteinen liikkuvuus on normaali ilmiö, osittain jopa asiaan kuuluva ilmiö. Lahjakkuuksien, potentiaalisten talenttien tai avainhenkilöiden liikkuvuus työpaikan vaihdon yhteydessä kuitenkin katsotaan olevan monessa suhteessa epäsuotuisaa organisaatiolle. Tärkeiden henkilöiden sitouttamisella organisaatio saa monia etuja, kuten kustannussäästöjä rekrytointiin ja perehdyttämiseen liittyen. Lähtökohtaisesti myös kilpailu- ja suorituskky, tehokkuus sekä tuottavuus säilyvät tai paranevat, kun tietotaito avainhenkilöiden muodossa pidetään omassa organisaatiossa. (Lampikoski 2005, 12–13, 18, 66, 136–139, Dessler 2015, 326–331, Kalaiselvan & Naachimuthu 2014.) Desslerin (2015, 327) mukaan työntekijöiden vaihtuvuus yleensä johtuu huonoista henkilöstövalinnoista yhdistettynä riittämättömään koulutukseen, liian intensiivisiin arviointeihin sekä riittämättömiin palkkioihin. Vaihtuvuus on kuitenkin hyvin monimuotoista ja siihen vaikuttaa monet seikat.

1.2. Aikaisempien tutkimusten suuntaukset

Tutkimuksissa ja kirjallisuudessa talent managementista on huomattavissa kaksi vallitsevaa suuntausta: korkean potentiaalisen ja korkean suorituskkyvyn omaavien henkilöiden johtaminen sekä siihen liittyvien systeemien ja strategisen aseman tunnistaminen. Myös maailmanlaajuisella tasolla

katsottuna kirjallisuuden suuntaukset pysyvät suurilta osin samoina, mutta silloin puhutaan globaalista talent managementista (GTM). Yksilöihin (ts. työntekijöihin) kohdistuvaa tutkimusta on suhteessa paljon vähemmän, vaikka viime vuosina sekin on lisääntynyt. Ylin johto ja HR:n toimijat ovat yleisimmin tutkimuksien kohteina, tällöin pyrkimyksenä on selvittää, miten organisaatio voi paremmin hyödyntää talent managementin käytäntöjä kyvykkäiden työntekijöiden johtamiseen ja kontrollointiin liittyen. (McDonnell ym. 2017, 86, Thunnissen & Gallardo-Gallardo 2017, 63–65.)

McDonnell ym. (2017) ovat kirjallisuuskatsauksessaan huomioineet, että yleisesti talent managementia koskevat tutkimukset ovat lisääntyneet viime vuosien aikana. Talent management kiinnostaa alalla toimivia ammatinharjoittajia, mutta akateeminen kiinnostus aiheetta kohtaan on myös lisääntynyt. Aiheeseen liittyviä artikkeleita löytyy kymmenistä eri alojen lehdistä, joka viittaa laajaan kiinnostukseen sekä asian sovellettavuuteen. Pääsääntöisesti talent managementin katsotaan olevan osa henkilöstöjohtamista, strategiaa, kansainvälistä liiketoimintaa sekä muita niihin rinnastettavissa olevia tekijöitä. (McDonnell ym. 2017, 89–91.)

Monia tutkimuksia talent managementista on siis tehty, mutta empiirinen tutkimus työntekijöiden, talenttien näkökulmasta on silti vähäistä. (McDonnell et al. 2017, 92; Thunnissen & Gallardo-Gallardo 2017, 64; Thunnissen 2015.) Itse talentteja koskevissa tutkimuksissa on erityisesti pohdittu sitä, miten työntekijät kokevat talenttiuden. Toisin sanoen mitä he ajattelevat siitä, pidetäänkö heitä talentteina vai eikö pidetä (ks. Björkman ym. 2013; Mäkelä ym. 2010). Thunnissen (2015) on artikkelissaan tutkinut talent managementin vaikutuksia Hollannin yliopistossa. Kyseisessä tutkimuksessa on huomioitu se, että työntekijät kokevat sen toimenpiteet ja vaikutukset erilaisina kuin itse organisaatio ja sen johto.

Thunnissen & Gallardo-Gallardo (2017) ovat teoksessaan koonneet kirjallisuuskatsauksen muodossa tiivistelmän teoreettisista viitekehyksistä, jotka ovat yleisesti olleet käytössä akateemisissa tutkimuksissa talent managementiin liittyen. Tutkimuksissa on käytetty resurssiperusteista teoriaa, psykologista sopimusta, institutionalismia sekä osaamisen johtamista viitekehyksinä hyvin usein. Tutkimuksissa, joissa perehdytään enemmän yksilön asemaan on viitekehyksenä käytetty monesti erilaisiin johtamistyyliin liittyviä teorioita, kuten osaamisen johtamista, ketteryyttä, motivatiota ja sitoutumista. Talent managementiin liittyvä teoriapohja on siis hyvin monipuolista. Osa akateemisista tutkimuksista jopa välttää mainitsemasta teoreettisen viitekehyksen kokonaan. (Thunnissen & Gallardo-Gallardo 2017, 35–40.)

Monet yritysjohtajat, toimijat ja akateemikot antavat suuren arvon talent managementille, mutta silti on vielä vähän tietoa siitä, miten se toimii käytännössä ja kenelle siitä on todellista arvoa. Toisin sanoen sen vaikuttavuutta on tutkittu vielä vähän. (Thunnissen 2015, 57–58, 61.) Cappellin & Kellerin (2014) mukaan on havaittavissa eroavaisuuksia akateemisen sekä käytännön toimijoiden intresseissä talent managementia kohtaan. Tämä johtuu osittain siitä, että akateemista tutkimusta ja kirjallisuutta on vielä suhteellisen vähän, vaikkakin se on lisääntymässä. Internet-lähteitä, blogeja sekä konsulttien julkaisuja aiheesta on sen sijaan paljon.

Monesti tutkimukset talent managementista on tehty monikansallisia suuryrityksiä silmällä pitäen tai suoraan kyseisten yritysten käyttöön. Tämä johtune siitä, että se nähdään usein prosessina, joka soveltuu parhaiten voittoa tavoittelevien yritysten johtamismalliin. Alueellinen näkökulma on tosin otettu hyvin huomioon erityisesti Euroopassa. Muutamissa tutkimuksissa on huomioitu pienet ja keskisuuret yritykset, mutta tilausta katsotaan olevan erityisesti voittoa tavoittelemattomien yhdistysten sekä julkisen sektorin tutkimukselle. (Gallardo-Gallardo & Thunnissen 2015, 49; McDonnell ym. 2017, 92.) Viimevuosina tutkimusalue ja kohteet ovat talent managementin osalta kuitenkin laajentuneet. Muun muassa Riitta Lumme-Tuomala (2017) on väitöskirjassaan tutkinut talent managementia humanitaarisen avun organisaatioissa. Tuloksista ilmenee, että tarve hyvin toimiviin ja johdonmukaisiin talent managementin prosesseihin myös voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa on ilmeinen (Lumme-Tuomala 2017). Tutkimusten tilaus on siis otettu huomioon ja talent managementin toimenpiteet ja erityisesti sen tuomat mahdollisuudet myös yhdistysten ja julkisen sektorin osalta ovat saaneet lisää jalansijaa tieteellisessäkin tutkimuksessa. Tämä tutkimuksen kohdeorganisaatio kuuluu kuitenkin tässä ensin mainittuun ryhmään, kansainvälinen suuryritys, vaikkakin tutkimuksen aineisto on kerätty Suomen toimipisteen työntekijöiltä.

1.3. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tutkimuksen alussa pyrin selvittämään, mitä talent management on, mitä se sisältää ja miten se eroaa tavallisesta henkilöstöjohtamisesta. Näkökulmana tässä tutkimuksessa on työntekijöiden mielipiteet ja tällä tutkimuksella pyrin tuomaan tietoa nuorten arvostamista keinoista sitoutumiseen lisääntymiseen. Erityisesti pyrin saamaan tietoa keinoista ja mahdollisuuksista kehittää nuorten potentiaalisten työntekijöiden pysymistä yhtiön palveluksessa.

Nuoret valitsin tutkimuksen kohderyhmäksi, koska yhteiskunnallinen muutos vaikuttaa siltä, että nuorten (y-sukupolvi) työskentely ja työuran odotukset ja vaatimukset ovat muuttumassa, jos verrataan vanhempiin sukupolviin. Murphy & Burgio-Murphy (2008) mielestä y-sukupolvella on erilaiset vaatimukset, odotukset sekä motivaattorit työhön ja työhönsä liittymiseen, kuin aikaisemmillä sukupolvilla. Y-sukupolven henkilöt ovat itsevarmoja, rohkeita sekä heidän etunaan on vankka tietotekninen osaaminen. Y-sukupolvi tunnetaan myös siitä, että heidän liikkuvuus on muita ikäluokkia suurempaa. He vaihtavat työpaikkaa useammin. (Murphy & Burgio-Murphy 2001.) Erot eivät kuitenkaan aina ole niin suuria. Saba (2013) mukaan sukupolvien väliset erot ovat joissain asioissa hyvinkin vähäisiä: nuoret pitävät samoja arvoja, kuten tulevaisuuden näkymät, kasvu ja kehitys sekä saatu tunnustus työstä, yhtä tärkeinä kuin vanhemman sukupolven edustajatkin. Muutamia eroja kuitenkin empiiristen tutkimusten takaa löytyy suhteessa työolosuhteiden odotuksiin. Nuoremmilla työntekijöillä on suuremmat odotukset urakehityksestä, työllistyvyydestä ja työ- ja perhe-elämän tasapainosta kuin vanhempien sukupolvien työntekijöillä. Työn vakauden, itsenäisyyden ja tunnustuksen odotukset ovat kuitenkin samat. (Saba 2013.) Sukupolvien välisiä eroja on myös havaittu sitoutumiseen liittymiseen. Nuoremman sukupolven edustajat jättävät työpaikkansa todennäköisemmin vanhemman sukupolven edustajiin verrattuna. Vanhemman sukupolven työntekijät puolestaan ovat keskimäärin hieman tyytyväisempiä työhönsä. (Saba 2013, 4–5.) Myös Lampikoski (2005,67) toteaa, että nuoret etenkin vastavalmistuneet, urakehityksen alkuvaiheessa olevat etsivät vielä paikkaansa, joten työpaikan vaihtaminen on todennäköisempää, jos verrataan vanhempiin henkilöihin. Y-sukupolven syntymävuodet vaihtelevat hieman tutkijoiden keskuudessa, mutta keskimääräinen arvio on 1980-2000 vuosina syntyneet. Heitä kutsutaan myös milleniaaleiksi, diginatiiveiksi tai nettisukupolveksi. (ks. Järvensivu 2014; Saba 2013; Tapscott 2010). Tämän tutkimuksen kohderyhmä on alle 35 vuotiaat työntekijät, joten silloin he ovat syntyneet 1983 tai sen jälkeen.

Yhteistyöorganisaationi tässä tutkimuksessa on kansainvälinen teknologiayhtiö, jonka nimeä ei tuoda julki. Yhtiö on tunnettu ketteryydestään ja heillä on käytössä laajalti talent managementiin liittyviä toimintatapoja. Yhtiössä on käytössä etupainotteinen rekrytointi, jossa pyritään saamaan nuoret kiinnostumaan yhtiöstä potentiaalisena työnantajana. Tavoitteena on saada sitoutettua nuoria ja opiskelijoita yhtiöön jo opintojen loppuvaiheessa. Nuoria halutaan palvelukseen. Heille on harjoittelupaikkoja ja harjoitteluohjelmia. Osa heistä jatkaa yhtiössä, toisille yhtiössä harjoittelu toimii ponnahduslautana tulevaan. Yhtiö siis tukee nuoria tarjoamalla arvokasta kokemusta kansainvälisestä suuryrityksestä, ilman että jatkoa olisikaan tarjolla. Nuorista siis erotetaan jo ensimmä-

mäisten harjoittelujen yhteydessä mahdolliset potentiaaliset talentit, joille tarjotaan mahdollisuuksien mukaan jatkoa yhtiön palveluksessa. Heille on puolestaan oma ohjelmansa, jossa heille työtehtävien ohella annetaan tilaa kehittyä ja oppia.

Tutkimuksen alkuvaiheessa pääkysymykseni oli ”*Miten pidetään nuoret talentit yrityksen palveluksessa*”. Ensimmäisellä tapaamiskerralla kohdeyhtiön edustajien kanssa kävi kuitenkin ilmi, että nuoria talenteja on todella vähän, he ovat enemmän potentiaalisia talenteja, jotka ovat erilaisissa organisaation sisäisissä ohjelmissa, jotta he saavat mahdollisuuden kasvaa talenteiksi. Nuoret talentit muuttuivat siis nuoriksi potentiaalisiksi talenteiksi. Tässä tullaankin heti käsitelmäärittelyn tärkeyteen. Tapaamisen jälkeen pääkysymys muuttuikin muotoon:

Miten nuoret potentiaaliset talentit saadaan sitoutumaan yritykseen?

Jotta voidaan vastata pääkysymykseen, on vastattava myös moniin apukysymyksiin. Mitkä ovat ne tekijät, joita nuoret potentiaalit arvostavat organisaatiossa? Mitkä ovat heille ne tekijät, että he haluavat jatkaa organisaation palveluksessa? Ovatko teoreettisen keskustelun pohjalta valikoituneet tärkeät sitouttamisen toimenpiteet ja keinot, *mentorointi, koulutusmahdollisuudet* sekä *urasuunnittelu* yhtiön y-sukupolvelle tärkeitä? Tutkimuksen pääasiallinen tarkoitus on tuottaa tietoa siitä, miten nuoret potentiaaliset talentit saataisiin parhaiten sitoutettua yhtiön palvelukseen, jotta heistä tulisi tulevaisuuden avainhenkilöitä. Miten estetään epämyönteinen liikkuvuus ja tietotaidon siirtyminen yhtiöstä pois. Millaisia keinoja työntekijät itse arvostavat. Mitkä ovat ne sitouttamisen keinot, joilla nuori kokee haluavansa jatkaa yhtiön palveluksessa? Palvelevatko käytössä olevat sitouttamisen toimenpiteet nuoria potentiaalisia talenteja niin hyvin, mitä organisaatio olettaa?

Kyselylomake on tehty kohdeyhtiön vahvalla tuella. Kyselyyn on yhdistetty yhtiön valmista pohjaa, jonka olen muokannut tätä tutkimusta tukevaan muotoon. Tarkoitus on ollut vähentää työntekijöille lähetettävien kyselyiden määrää, koska kaksi erillistä kyselyä olisivat olleet samansuuntaisia ja tulleet pienellä aikavälillä. Kyselyllä on pyritty selvittämään nuorten mielipiteet talent managementiin oleellisesti liittyvistä sitouttamisen keinoista. Osa kysymyksistä on sellaisia, jotka jäävät analysoinnissa pienemmälle huomiolle, johtuen siitä, että kysely tuottaa tietoa myös suoraan yhtiölle. Kysely lähetettiin sadalle yhtiön Suomen toimipisteen alle 35-vuotiaalle työntekijälle. Tutkimuksessa kyselylomakkeeseen valikoitui kolme keskeistä sitouttamisen keinoa, johon keskitytään tarkemmin. Tutkimuksella pyritään selvittämään, miten y-sukupolvi kokee *mentoroinnin, koulutusmahdollisuuksien* sekä *urasuunnittelun* tarjonnan ja vaikutuksen.

Käytän tässä tutkimuksessa enemmän termiä *sitouttaminen*, koska lähdän selvittämään talent managementin keinoja nuorten työntekijöiden pysyvyyteen organisaation näkökulmasta. Vaikka kohteena on itse työntekijät, on tutkimuksen tarkoitus kuitenkin tuottaa tietoa työnantajalle. Sitouttaminen tarkoittaa siis, että miten jokin saadaan sitoutumaan johonkin. Lähdän oletuksesta, että henkilön sitoutuminen organisaatioon voi olla hyvin monimuotoista. Työntekijän sitoutumista on tutkittu paljon, erityisesti psykologian näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa ei ole tarkoituksenmukaista perehtyä syvällisesti psykologisiin näkökohtiin, mutta katson kuitenkin aiheelliseksi hieman avata sitoutumisen käsitettä myös näiden tutkimusten kautta.

Pyrin tällä tutkimuksella saamaan hallintotieteellistä näkökulmaa talent Managementiin. Kyseessä on kuitenkin aihealue, joka yhdistää näkökulmasta riippuen monia eri tieteenaloja. Salmisen (2011, 319–320) mukaan ratkaisua vaativat ongelmat ovat yleensä niin kompleksisia, ettei yhden tieteenalan rahkeet riitä. Tarvitaan tieteiden välistä yhteistyötä. Tämän tutkimuksen painopiste on johtamisessa ja johtamistieteissä. Talent management tuntuu olevan todellinen ”kuuma peruna” tällä hetkellä monissakin yhtiöissä ja organisaatioissa Tällä tutkimuksella pyritään antamaan monille kyseisten asioiden kanssa ”painiville” organisaatiolle, eritoten johdolle, todenmukainen käsitys työntekijöiden kokemuksista yhtiön talent managementin vaikutuksista yhtiön palveluksessa pysymiseen. Tutkimuksen tavoite on luoda tieteellistä tietoa kohdeyhtiön käyttöön, mutta tutkimusta voidaan hyödyntää yrityksissä, joissa on huolenaiheena henkilöstön, eritoten potentiaalisten talenttien ja jo talenttien epämyönteinen liikkuvuus.

1.4. Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen alussa, luvussa 2, käsittelen alan kirjallisuuden sekä aiempien tutkimusten pohjalta yleisesti talent managementia ja siihen liittyviä asioita, termejä ja toimenpiteitä. Avaan samalla aiheeseen liittyvää käsitteistöä sekä määrittelen tämän työn kannalta keskeiset käsitteet. Käyn läpi talent managementtiin kuuluvia toimenpiteitä ja yritän saada esiin näkökulmia, mitkä erottavat talent managementin tavallisesta henkilöstöjohtamisesta.

Teoreettista viitekehystä ohjaa Thunnissenin & Gallardo-Gallardon (2017) luoma malli dynaamisesta ja integroidusta talent managementista. Malli on suhteellisen uusi ja sen on tarkoitus helpottaa niin tutkijoita kuin alan ammattilaisiakin talent managementin käyttöönotossa ja sen toteutta-

misessa. Mallin toimivuudesta ja käytöstä ei sen uutuuden vuoksi ole juurikaan aiempaa tutkimustietoa. Malli on saanut pohjan aiemmista tutkimuksista sekä niissä käytetyistä teorioista. Malli on kirjoittajiensa mukaan käytännönläheinen apu niin tutkijoille kuin henkilöstöjohtamisen ammattilaisillekin (Thunnissen & Gallardo-Gallardo 2017). Pyrin tällä tutkimuksella tuomaan uutta tietoa mallin toimivuudesta, erityisesti miten malli soveltuu ketterään kohdeorganisaatioon.

Luvussa 3. käsittelen sitouttamista ja siihen liittyviä toimenpiteitä. Sitouttamisen toimenpiteinä ja keinoina tutkimukseen valikoitui kirjallisuuden pohjalta mentorointi, koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen työntekijöille sekä urasuunnittelu. Käsittelen sitouttamista erityisesti nuorten potentiaalisten talenttien näkökulmasta. Luvun loppuun teen lyhyen yhteenvedon teoreettisesta viitekehksestä.

Luvussa 4. käsittelen metodologiset valinnat sekä analysoin kyselytutkimuksestani saamani aineiston. Tarkoitus oli saada suhteellisen kattava kvantitatiivisin menetelmin tulkittava aineisto. Kuitenkin vastaajien lukumäärä jäi sen verran pieneksi, että tilastolliset menetelmät eivät pelkästään riittäneet. Kyselylomakkeessa oli useita avoimia kysymyksiä, joihin vastaajat olivat kirjoittaneet hyviä kommentteja. Näin ollen laadulliset menetelmät tukevat määrällisiä menetelmiä tältä osin. Toisin sanoen kyseessä on monimenetelmällinen tutkimus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78–80). Tutkimustulokset on eritelty käsiteltävien teemojen mukaan.

Johtopäätöksissä, luvussa 5 kokoan yhteen keskeiset näkökohdat aineistosta nousseisiin asioihin. Pohdin erityisesti huomioita aineiston ja teorian välille syntyneistä yhtäläisyyksistä ja eroista. Pohdin myös integroidun ja dynaamisen talent management -mallin soveltuvuutta tähän tutkimukseen. Luvussa 6. esittelen työn edetessä esiin nousseita jatkotutkimusaiheita.

2. TALENT MANAGEMENT

Talent managementin (käytetään yleisesti myös lyhennettä TM, erityisesti englanninkielisissä teksteissä) tutkimus on viime vuosina lisääntynyt huomasti ja se on herättänyt runsaasti keskustelua. Käsitteet ja termit ovat monimuotoisia, joten niiden merkityksen avaaminen on tärkeää. Harisalon, Keski-Petäjän & Talkkarin (2002) mukaan käsitteet ovat oleellinen osa tutkimusprosessia ja tutkimuksen teko on lähes mahdotonta ilman käsitteiden määrittelyä. Käsitteiden määrittely, toisin sanoen käsitteellistäminen, ei ole pelkästään sanojen ja käsitteiden määrittämistä vaan loogisten suhteiden rakentamista käsitteiden ympärille. (Harisalo ym. 2002, 14–16.) Tässä tutkimuksessa käsitteet ja termit on pyritty sisällyttämään tekstiin niin, että loogiset suhteet tulevat parhaiten esiin. Käsitteet ovat monimuotoisia ja niistä on erilaisia tulkintoja. Joidenkin käsitteiden määrittely vaihtelee jopa organisaatioiden sisällä. Teoriaosuuden tarkoitus on saada suhteellisen kattava kuva siitä mitä on talent management, mistä se muodostuu ja mitä arvoa se antaa.

Kirjallisuus talent managementista on suurelta osin englanninkielistä. Olen valinnut suomennokset sen mukaan, mikä itsestäni on tuntunut tarkoituksenmukaisimmalta. Suomenkielisessä kirjallisuudessa talent management on käännetty monesti kyvykkyyksien johtamiseksi. Luvun rakennetta ohjaa Thunnissenin & Gallardo-Gallardon (2017) esittelemä integroitu ja dynaaminen TM -malli. Aluksi kuitenkin käsittelen lyhyesti osaamisen johtamista. Osaamisen johtaminen toimii tässä tutkimuksessa yläkäsitteenä talent managementille. Lähtökohtaisesti ilman strategiaa, strategista henkilöstöjohtamista, osaamisen johtamista tai itse talentteja ei ole talent managementiakaan.

2.1. Osaamisen johtaminen

Viitalan (2013, 170) mukaan yrityksen kilpailukyky riippuu ennen kaikkea siitä, mitä yrityksessä osataan, miten tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta. Osaamisen johtaminen on Viitalan (2006, 14) mukaan yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamista ja varmistamista yrityksen osaamispohjaa apuna käyttäen. Osaamisen johtamisen lähtökohtana on määritellä se osaaminen, joka auttaa yritystä saavuttamaan määritellyt päämäärät sekä onnistumaan luodussa liiketoimintastrategiassa. Osaamistarpeiden määrittelyn katsotaan lähtevän yrityksen strategiasta, visiosta ja tavoitteista. (Viitala 2013 170–174; Sydänmaanlakka 2001, 122–127).

Osaamisen johtaminen liittyy suurelta osin kyvykkyyksien johtamiseen. Viitala (2006) katsoo, että yksilöiden osaaminen on koko yrityksen osaamisen lähtökohta. Osaamisen johtaminen on yksilön osaamisen ja oppimisen ymmärtämisen ydintä. Pääsääntöisesti ihminen rakentaa omaa osaamistaan omista lähtökohdistaan, omasta kokemuksestaan sekä sosiaalisesta ympäristöstään käsin. Osaamisen johtamiseen ei näin ollen ole yhtä ainoaa kaavaa tai nopeita ja helppoja ratkaisuja. (Viitala 2006, 16–17; Viitala 2013, 170.) On huomioitava myös, että osaaminen sekä oman osaamisen kehittäminen ei aina kulje käsi kädessä tittleiden, suoritettujen tutkintojen tai muiden osaamista ilmentävien tunnusmerkkien kanssa. Potentiaali on työntekijöissä, jotka kykenevät uudistamaan omaa osaamista työnsä ja erityisesti yrityksen päämäärien ja toiminta-ajatuksen edellyttämällä tavalla. (Viitala 2006, 17.) Maailma muuttuu nopeasti, myös organisaatioiden ympärillä. Osaamisen johtamiseen panostaminen yhtenä oleellisena osana yrityksen toimintaa voidaan edesauttaa siinä, että muutoksesta selvittää nopeammin ja tehokkaammin. Viitalan (2006, 29 – 30) mukaan yritykset, joissa henkilöstön osaaminen ja oppimiskyky on korkealla tasolla, voivat selviytyä sujuvasti suuristakin muutoksista. (Viitala 2006; 2013.)

Kirjallisuudessa puhutaan myös termeillä strateginen osaaminen ja ydinkyvykkyys (core competence, core capability). Keskeisintä näillä termeillä on se, *että erotetaan sellainen osaaminen, jonka varassa yrityksen menestys on saavutettu ja voidaan saavuttaa tulevaisuudessakin. Se on osaamista, josta ei tingitä missään olosuhteissa, vaan siihen satsataan ja sitä vaalitaan. Yrityksen arvo lepää tämän osaamisen varassa.* (Viitala 2013, 173; Hamel & Prahalad 1994; 2006) On kuitenkin tehtävä ero yrityksen kyvykkyydelle ja yrityksessä työskentelevien kyvykkyydelle. Tutkimuksia molemmista aihealueista on useita. Tässä tutkimuksessa kyvykkyydellä tarkoitetaan ihmistä, yrityksen kyvykästä työntekijää, jonka yritys katsoo talentiksi tai potentiaaliseksi talentiksi. Talentin määritelmästä lisää luvussa 2.2.2.

Osaamisen johtamista on tutkittu paljon erilaisissa konteksteissa ja siihen liittyy monia erilaisia suuntauksia ja painopisteitä. Tässä tutkimuksessa pääpaino on kuitenkin talent managementilla, jonka katsotaan olevan yksi keskeisemmistä osaamisen johtamisen osa-alueista. (Janakka 2013, 175.) Koulukuntia sekä teoreettisia tarkastelukulmia osaamisen johtamiseen on useita¹. Lisäksi tietojen johtamishaasteet synnyttävät liikkeenjohdollisia muotiopeja nopeammin, mitä niitä ehditään tutkimaan. Osaamisen johtamisen katsotaankin olevan yläkäsite sille, miten osaavia työntekijöitä hankitaan, kehitetään ja miten niitä johdetaan. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2002.)

¹ mm. Tiedon johtaminen (mm. Nonaka & Takeuchi) sekä kompetenssipohjainen johtaminen (mm. Hamel & Prahalad, Ulrich) (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2002, 12.)

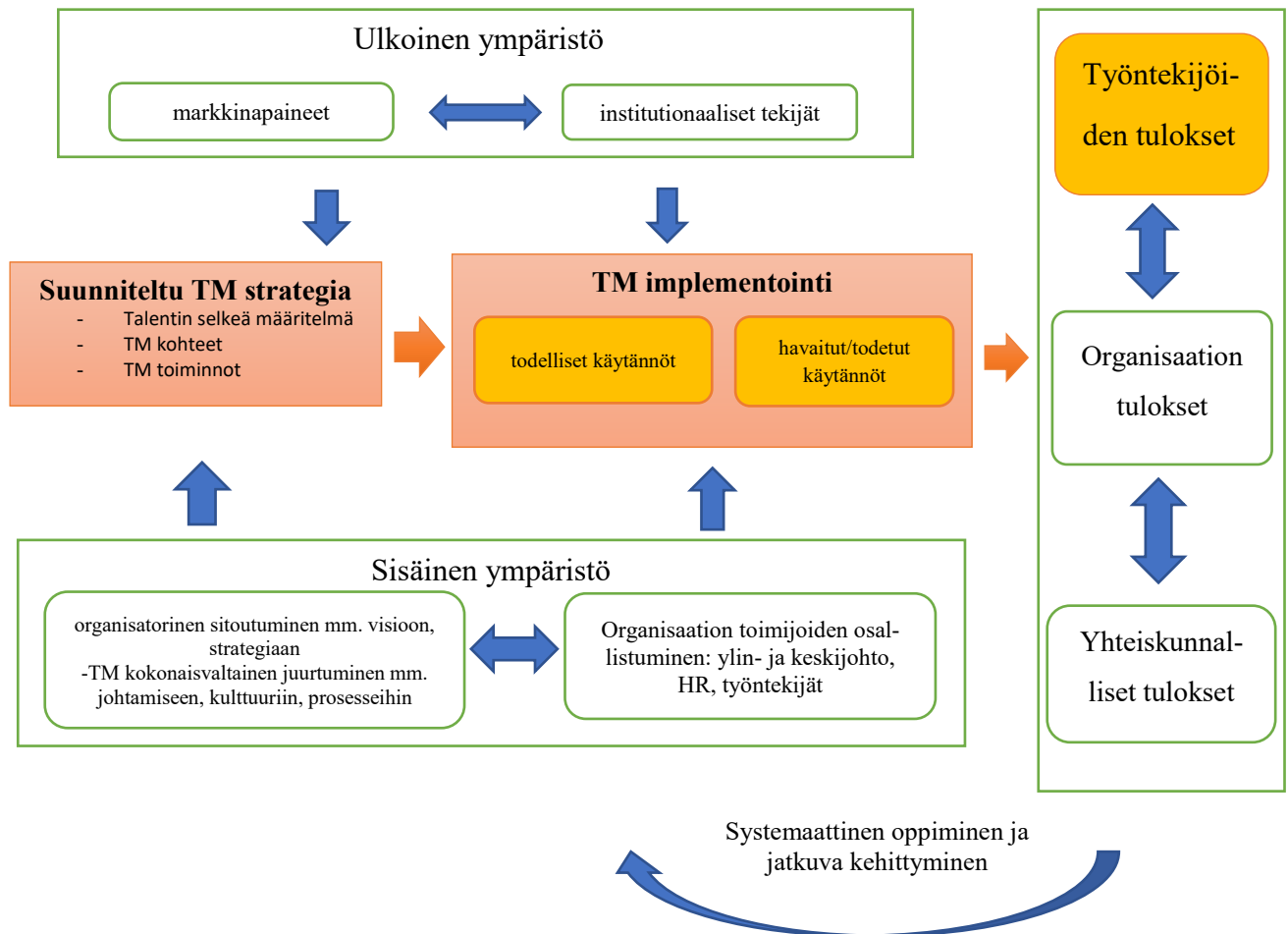
Wang-Cowham ym. (2012) ovat tutkinet talent managementin ja osaamisen johtamisen (knowledge management) välistä yhteyttä. Vaikka osaamisen johtamisella on suhteessa yhtenäisempää teoreettista taustaa, he ovat huomioineet, että sillä on talent managementin kanssa monellakin tapaa yhteinen perusta. Esimerkiksi talentilla on talent managementissa samantyylinen status kuin tietotyöntekijällä on osaamisen johtamisen viitekehyksessä. Yhteinen tekijä molemmissa on muun muassa hiljaisen tiedon siirtyminen. Toki on huomioitava myös johtamistyylien ja tapojen tosiasiallinen tarkoitus – arvon tuottaminen organisaatiolle. (Wang-Cowham ym. 2012.)

2.2. Integroitu ja dynaaminen talent management malli

Thunnissen & Gallardo-Gallardo (2017) ovat luoneet uudenlaisen lähestymistavan talent managementin tarkasteluun ja käyttöön. Integroitu ja dynaaminen talent management -malli (engl. The integrated and dynamic TM model) pohjautuu alan aiempiin empiirisiin tutkimuksiin sekä tutkimuksissa käytettyihin teorioihin. Malli pyrkii ohjaamaan tulevaisuudessa tutkijoita (ja toimijoita) muun muassa prosesseissa ja talent managementin implementoinnissa sekä antaa suuntaa talent managementin ohjelmien parantamiseen. Mallin on tarkoitus olla avuksi niin asiaa tutkiville kuin asioiden kanssa toimiville esimerkiksi, hr- henkilöstölle. Mallin pääasiallinen tavoite on luoda yhteys teorian ja käytännön välille sekä sen kautta luoda parempaa ymmärrystä talent managementin kompleksisuudesta ja dynamiikasta käytännönläheisemmällä tasolla. (Thunnissen & Gallardo-Gallardo 2017.)

Mallin tarkoitus on siis kokonaisvaltaisesti tarkastella koko talent managementin olemassaolon vaikutusta organisaatioon. Tässä tutkimuksessa pääpaino on kuitenkin yksilössä, eritoten siinä miten yksilö kokee sitouttamisen toimenpiteet. Kuviossa 1. on tummennettu kohdat, jotka tässä tutkimuksessa saavat tarkemman huomion. Näitä ovat lähinnä tulokset sekä mahdollistajista suunnitellut strategiat, implementointi sekä sisäisen ympäristön vaikutukset prosesseihin. Kuitenkin talent managementin pohjimmainen tarkoitus on erinomaisuuteen pyrkimistä. Tarkoitus on johtaa huippuosaamista ja samalla saavuttaa lisää huippuosaamista. Tämän vuoksi, aivan kuten Thunnissen & Gallardo-Gallardo (2017) mainitsevat, on näkökulma yksilön henkilökohtaisista ominaisuuksista liitettävä tiiviisti yhteen heidän johtamisen kanssa. Mukana tulee näin ollen olla kokonaisvaltaisesti niin yksilöllinen kuin organisaatiollinenkin taso tarkastelussa. (Thunnissen & Gallardo-Gallardo 2017.)

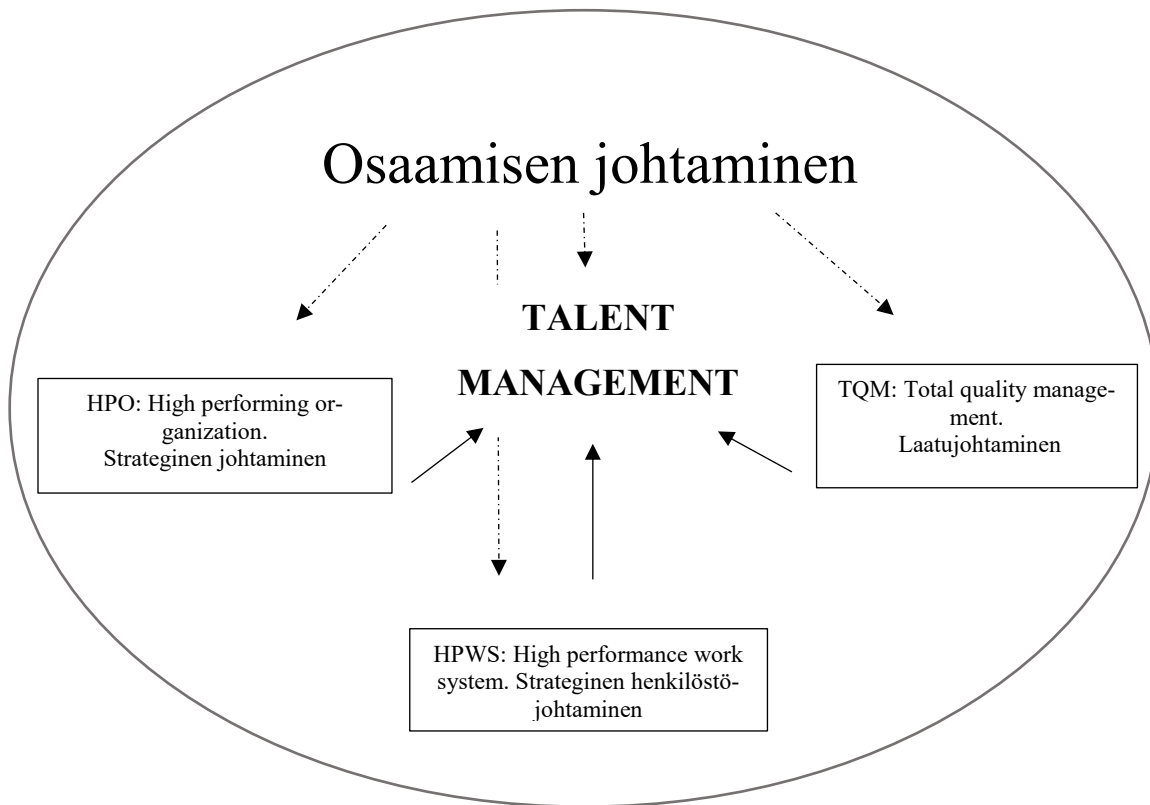
Mahdollistajat



Kuvio 1. Integroitu ja dynaaminen TM malli. (Thunnissen & Gallardo-Gallardo 2017, 114.)

Mallin teoreettinen tausta on johdettu aikaisemmista tutkimuksista. Thunnissen & Gallardo-Gallardo (2017) ovat teoksessaan koonneet kirjallisuuskatsauksen muodossa tiivistelmän teoreettisista viitekehyksistä, jotka ovat yleisesti olleet käytössä akateemisissa tutkimuksissa talent managementiin liittyen. Talent managementia koskevassa kirjallisuudessa on osin perehdytty yksilön ominaisuuksiin ja erinomaisuuteen. Integroidun ja dynaamisen mallin tarkoitus on kuitenkin levittää käsitystä enemmän myös organisaation erinomaisuuteen. Dynaamisen ja integroidun talent management -mallin lähtökohtana on siis laajentaa perspektiiviä talent managementin kokonaisvaltaisen vaikutusten huomioimiseen. (Thunnissen & Gallardo-Gallardo 2017, 35–40.) Mallin pohjana on organisaation erinomaisuuteen liittyvät akateemisen kirjallisuuden valtavirtäkäsitykset, kuten HPO-High-Performing organizations, TQM – Total quality management ja HPWS- High-performance work system. (Thunnissen & Gallardo-Gallardo 2017.) Aiempien tutkimusten teoreettiset viitekehykset ovat siis hyvin monimuotoisia. Tähän tutkimukseen olen valinnut tarkastelun alle osaamisen johtamisen suhteen talent managementiin, koska osaamisen kehittäminen ja osaamisen

johtaminen liittyy näihin kaikkiin. Kuviossa 2. on koottu Thunnissenin ja Gallardo-Gallardon (2017) esittämät integroidun ja dynaamisen TM-mallin pohjana olevat valtavirtakäsitykset. Tutkijan oma näkemys näkyy kuviossa siinä, että niiden yhteneväisyydet liittyvät suurilta osin osaamisen johtamiseen.



Kuvio 2. Integroidun ja dynaamisen talent management -mallin taustalla vaikuttavat organisaation erinomaisuutta käsittelevät valtavirtakäsitykset ja niiden suhde osaamisen johtamiseen.

Näistä käsityksistä, niin niiden vahvuudet kuin heikkoudetkin huomioon ottaen, on johdettu malliin seitsemän avainprinsiippiä strategisen johtamisen, laatujohtamisen ja strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueilta. Nämä tulisi huomioida silloin, kun fokuksena on huippuosaamisen saavuttaminen organisaatiotasolla. Mainitut seitsemän avaintekijää, prinsiippiä, Thunnissenin & Gallardo-Gallardon (2017, 64–74) mukaan ovat seuraavanlaiset:

- 1) pidetään huippuosaamisen saavuttamista prosessina,
- 2) prosessissa tulisi eriyttää toisiaan tukevat (tai ohjaavat) tekijät sekä tulokset,
- 3) otetaan sidosryhmien välinen lähestymistapa tuloksiin ja/tai tuotoksiin,

- 4) on oltava laaja-alainen suuntaus kohti mahdollisuuksia: huippuosaamista on pidettävä tiiviinä ja integroituna organisaation eri näkökohtiin, kuten johtajuuteen, kulttuuriin, prosesseihin jne.,
- 5) kiinnitetään erityistä huomiota järjestelmälliseen organisaation oppimiseen ja kehittämiseen,
- 6) sisällytetään ulkoisen organisatorisen kontekstin (l. ympäristön) vaikutus malliin ja
- 7) tiedostetaan prosessin dynaamisuus ja vaihtelevuus (varianssi).

Thunnissen & Gallardo-Gallardo (2017) ovat sitä mieltä, että integroimalla näkemyksen strategisesta johtamisesta, laatujohtamisesta ja strategisesta henkilöstöjohtamisesta tulisi lähestyminen talent managementiin määritellä ja muotoilla enemmän sen lopputulosten ja mahdollistajien sekä niiden välisen dynamiikan mukaan. Myös systemaattisen oppimisen tarpeen, innovoinnin sekä jatkuvan parantamisen ja kehittymisen korostaminen on määrittämisessä heidän mielestään tärkeää. (Thunnissen & Gallardo-Gallardo 2017, 74–75.)

Kyse on siis dynamiikasta mallin mahdollistajien ja tulosten välillä (kuvio 1.). Mahdollistajien tulee olla kunnossa ja niiden tulee olla toimivia hyvien tulosten saavuttamiseksi. Tulokset puolestaan voivat muokata mahdollistajia. Tuloksista opitaan ja niiden pohjalta kehitetään toimintaa. Kyseessä on siis monitasoinen ja monimuotoinen lähestymistapa, jossa on erotettu tulokset yksilön, organisaation ja yhteiskunnan tasolla. Tulosten keskeiset näkökohdat liittyvät kunkin tason hyvinvoinnillisiin kysymyksiin. (Thunnissen & Gallardo-Gallardo 2017, 75–79.) Ensimmäiseksi käsittelen kuitenkin mallin mahdollistajat, jotta talent management avautuisi määritelmänä, käytäntönä ja johtamistapana paremmin. Tulokset sekä systemaattinen oppiminen ja jatkuva kehittyminen tulee alaluvuissa viimeisenä, koska näihin asioihin tähdätään mahdollistajien avulla.

2.2.1. Selkeä ja arvo-ohjattu strategia

Talent management ei ole aivan yksiselitteinen käsite ja johtamistapa. Kyseessä on johtamistapa, joka on sidoksissa organisaation strategiaan, tai ainakin sen kuuluisi olla strateginen valinta. Lewis & Heckman (2006) kirjoittavat, ettei talent managementilla ole yksiselitteistä tai selkeää merkitystä ja sitä käytetään liian usein ainoastaan kuvaamaan henkilöstöjohtamisen strategisuutta yhdistämättä sitä teorioihin tai käytäntöihin. Narayanan (2016) huomauttaa, että monet yritykset ovat ilman todellisia toimenpiteitä nimennyt HRM:n uudelleen talent managementiksi. Osa yrityksistä

ei siis ole erottanut näitä toisistaan. Myös Silzer & Dowell (2010) sekä Lewis & Heckman (2006, 141) ovat samaa mieltä: monet pitävät talent managementia ja henkilöstöjohtamista (HRM) synonyymeinä. Tämä kuitenkin on harmillista, koska HRM on kokonaisuus, joka käsittelee kaikkia toimintoja henkilöstöhallinnon saralla. Talent managementin puolestaan katsotaan olevan foku-soitu strateginen valinta korkean potentiaalin omaaville ja jo talenteille työntekijöille. Talent management on paljon enemmän kuin vain kokoelma jo olemassa olevia HR prosesseja. (Narayanan 2016, 35; Silzer & Dowell 2010, 14–15, Stahl ym. 2012, 26. Lumme-Tuomaala 2015, 62; Lewis & Heckman 2006, 141; Gallardo-Gallardo & Thunnissen 2015; McDonnell ym. 2017, Thunnissen & Gallardo-Gallardo 2017.)

Jotta voidaan käsitellä talent managementia, on avattava siihen liittyviä käsitteitä ja toimintoja. Talent management, aivan kuten osaamisen johtaminenkin, lähtee liikkeelle yrityksen strategiasta, visioista ja tavoitteista. *Strategian* katsotaan yleisesti kuvaavan sitä tapaa, millä yritys pyrkii saavuttamaan päämääränsä. *Vision* puolestaan katsotaan olevan mielikuva yrityksen tulevaisuudesta. Vision tulisi olla realistinen ja perusteltavissa oleva. Strategian katsotaan yhdistävän nykyisen tilan tulevaisuuden visiotilaan, toisin sanoen strategia on tie nykytilasta visioon. (mm. Sydänmaalakka 2001, 127.)

Hamel & Prahalad (1994; 2006) puhuvat mieluummin ennakkoinnista kuin visiosta. Heidän mukaan *toimialan kehityksen ennakointi perustuu syvällisiin näkemyksiin tekniikan, väestörakenteen, sääntelyn ja elämäntyylien kehityssuunnasta, jotka voidaan valjastaa toimialan sääntöjen uudistamiseen ja joiden avulla voidaan luoda uutta kilpailutilaa*. Kysymys on enemmänkin siitä, miten yritykset osaavat ennakoida parhaiten toimialansa kehityksen. Käsitteet huomispäivän mahdollisuuksista auttavat kokoamaan jo etukäteen osaamista sekä se auttaa keskittymään tiettyyn osaamiseen. (Hamel & Prahalad 2006, 112–114.)

Henkilöstöhallinto alkoi 1980-luvulla kehittyä enemmän henkilöstövoimavarojen kokonaisvaltaiseen johtamiseen, jolloin käyttöön alkoi vakiintua käsite HRM – Human Resource Management. Käsite strateginen henkilöstöjohtaminen – SHRM alkoi vakiintua 1990-luvulla, jolloin alettiin korostaa henkilöstön ja osaamisen roolia organisaation strategisena kilpailutekijänä. (Salojärvi 2013, 24–25; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 10–11, Hamel & Prahalad, 1994; 2006.) Sydänmaalakan (2001) mukaan strateginen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa sitä, että henkilöstöstrategia on luotu liiketoimintastrategian, tavoitteiden sekä yrityksen vision pohjalta. Henkilöstöjohtoon tu-

lisi olla muun johdon aktiivinen partneri strategisessa määrittelyssä, jotta osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä saataisiin oikeisiin tarpeisiin. Henkilöstöjohto ja henkilöstöosasto ei siis pelkästään ole toimenpiteiden toteuttaja, vaan aktiivinen toimija. (Sydänmaalakka 2001, 128–129; Lampikoski 2005, 167–169.) Ulrich (1996) esittää, että henkilöstötoiminnot tuottavat enemmän lisäarvoa strategisessa roolissa toimiessaan eli olisivat niin sanottuja strategisia partnereita muun johdon kanssa (Ulrich 1996; 2007; ks. myös Järnlström 2011, 22–23).

Henkilöstövoimavarojen johtaminen tulee olla osa organisaation kokonaisstrategiaa. Syväjärven (2005) mukaan henkilöstövoimavaroja johdetaan olemassa olevien tavoitteiden mukaisesti, joten henkilöstövoimavarojen johtamisella on strateginen sisältö. Tavoitteet sekä toimintasuunnitelmat puolestaan määrittellään kokonaisstrategiassa. Kyse on siitä, miten organisaatiot saavuttavat tavoitteensa ihmisresurssien avulla. Lähtökohtana on saada valittua ja pidettyä organisaation palveluksessa optimaaliset henkilöstövoimavarat, jotka ovat henkilöstöstrategian mukaiset. (Syväjärvi 2005, 92–94.) SHRM luo lisäarvoa organisaatiolle ja sen kilpailukyvyille (Salojärvi 2013, 25). SHRM sisältää osaamisen johtamisen ja hieman pidemmälle vietyä myös talent managementin tunnuspiirteitä.

Viitalan (2013) mukaan osaamisen johtaminen kuuluu suurena osana myös henkilöstösuunnitteluun. Henkilöstösuunnittelussa on pohdittava muun muassa sitä, mitä osaamista liiketoiminnalliset suunnitelmat edellyttävät eri aikajän-teillä, kenellä tuota osaamista on ja paljonko uusia osaajia tarvitaan. Yleisesti henkilöstöjohtamisen kannalta katsottuna, osaamisen määrittelyn, suunnittelun sekä kehittämisen ydinkohdat löytyvät liiketoiminnasta ja yrityksen strategisista valinnoista. (Viitala 2013, 170–174.) Strategisen henkilöstöjohtamisen lähtökohtana on optimaalisten ihmisvoimavarojen hankinta ja pitäminen organisaation palveluksessa (Syväjärvi 2005, 94).

Thunnissenin ja Gallardo-Gallardon (2017) mukaan selkeän ja arvo-ohjatun talent management strategian tärkeimpänä kohtana on selkeä talentin määrittely, jota käsitellään seuraavassa luvussa. Strategiset linjaukset ovat yleensä organisaation ylimmän johdon vastuulla. Talent managementin strategisissa linjauksissa myös esimiesten mukanaolo olisi ensiarvoisen tärkeää, koska he työskentelevät lähimpänä potentiaalisia talenteja tai jo talenteja henkilöitä. Tarkoitus on saada aiotut strategiset tavoitteet ja toimenpiteet vastaamaan parhaiten koettuja toimenpiteitä. (Thunnissen & Gallardo-Gallardo 2017, 80–84.)

2.2.2. Talentin määrittely

Miten määritellään talentti – lahjakkuus / kyvykkyys? Michaels ym. (2001, xii) huomauttavat, että johtamisen talentti on huomattavasti hankalampi määritellä, kuin talentti yleensä. Yleisesti ottaen talentti liittyy ihmisen ominaisuuksiin tai tarkemmin ottaen kykyihin, kuten lahjat, taidot, kokemus, älykkyys tai asenne. Kyvykkäälle tai erinomaiselle johtajalle ei puolestaan ole universaalia määritelmää, vaikkakin osa edellisistä määritelmistä suurella todennäköisyydellä liittyy myös erinomaiseen johtajaan ja johtajuuteen. Jokaisen yrityksen on määriteltävä kyvykkyyden profiili, juuri sellaiseksi mitä yritys tarvitsee. Michaels ym. (2001) katsovat kuitenkin, että johdon talentissa yleensä yhdistyy muun muassa terävää strategista ajattelua, kykyä ihmisten johtamiseen, emotionaalista kypsyyttä, kykyä vetää puoleensa ja inspiroida muita kyvykkyyksiä sekä yrittäjämaista otetta. (Michaels ym. 2001, xii–xiii.)

Tansley (2011) on tutkinut käsitettä *talentti* niin historiallisesta kuin kielellisestäkin näkökulmasta. Historiassa *talentti* on tarkoittanut niin paino- kuin rahayksikköäkin. Hän huomauttaa, että aiemmissa tutkimuksissa on vähäisesti huomioitu sanan kunnollista tämän hetken määrittämistä. Ei ole yhtä universaalia määritelmää sanasta *talentti*, vaan määritelmä on kovin organisaatio- ja alakohmainen. Yleinen määritelmä tänä päivänä on hyvin pelkistetyksi se, että talentilla on potentiaalia saavuttaa korkealle asetettuja tavoitteita. (Tansley 2011, 266–267, 270.) Huomioitavaa on myös kielelliset ja eritoten kulttuuriset erot talentin määritelmässä. Eurooppalaisten kielten sanakirjoissa määritelmät liittyvät yleisesti synnynnäiseen lahjakkuuteen, joka liittyy erinomaisiin suorituksiin. Muun muassa Japanissa määritelmä ei kuitenkaan liity synnynnäisiin ominaisuuksiin vaan talenttien katsotaan omaavan hankitun ja kehitettävissä olevan kyvyn, joka voi vaatia toteutuakseen jopa kymmeniä vuosia. (Tansley 2011, 267–268.)

Synnynnäisen kyvykkyyden sekä itseopitun taidon ja tiedon omaavilla talenteilla on eroavaisuuksia. Talentit voivat olla myös sopiva sekoitus luonnollisesti lahjakkaita ja opittuja kykyjä omaavia henkilöitä. Organisaation talenteista puhuttaessa voidaan Silzerin & Dowellin (2010) mukaan viitata yksilön taitoihin ja kykyihin ja mitä henkilö pystyy tekemään tai miten hän pystyy myötävaikuttamaan organisaation menestymiseen. Viittaus voi liittyä myös tiettyyn yksilöön, jolla on erityiset taidot ja kyvyt jollakin osa-alueella tai viittaus voi liittyä johonkin kyvykkyyksien ryhmään tai ryhmittymään. (Silzer & Dowell 2010, 13.)

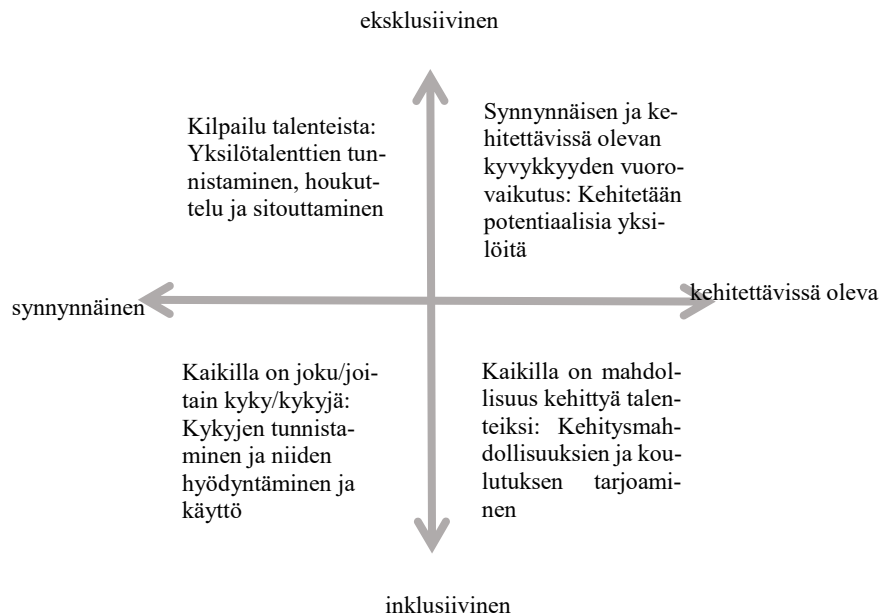
Thunnissenin (2015, 58–59) mukaan kirjallisuudesta on poimittavissa muutamia yleisiä määritelmiä talentille. Näitä ovat erinomaiset kyvyt/kyvykkyydet (excellent abilities), avainhenkilöt (key employees), korkean potentiaalin omaavat (high potentials) ja yleisesti henkilöt, joilla on erityistä arvoa organisaatiolle. Tansley (2011) jakaa ”talenttien” määrittelyn kolmeen eri organisaation sisällä olevaan tasoon: talentit organisaatiotasolla, ryhmätasolla ja yksilötasolla. Organisaatiotason määrittely tarkoittaa, että jokaisen organisaation on hyvä määritellä talentti itselleen sopivalla tavalla. Näin siitä saadaan enemmän arvoa, kuin määrittely yleisellä tasolla antaisi. Jokaisen organisaation ala vaikuttaa määrittelyyn, ja talentit voivat saada erilaisia painopisteitä jopa organisaation sisällä, osastoista ja työtehtävistä riippuen. (Tansley 2011, 270.)

Ryhmätason talenttien määrittely voi toisinaan aiheuttaa niin positiivisia kuin negatiivisiakin huomioita ja merkityksiä. Talentit, jotka ovat sellaisiksi nimetty, nauttivat arvostuksesta ja resursseista, kun puolestaan muut työntekijät voivat tuntea mielihahaa tai tyytymättömyyttä asiasta. Ryhmäjako on Tansleyn (2011) mukaan seuraava:

- Avainhenkilöt, joita on noin 2-5 prosenttia henkilöstöstä ja ovat monesti headhuntereiden tiedossa. He ovat nimensä mukaisesti organisaation avainrooleissa.
- ”Leadership-talentit”, jotka omaavat korkean potentiaalin ihmisten johtamisessa ja heidän tähtäin on tulevaisuudessa.
- ”Keskeiset talentit”, joista muodostuu suurin osa koko yrityksen henkilökuntaa. Tämän ryhmän yksilöt toimivat muun muassa tuotannossa, eikä heitä ole niinkään hankala korvata uusilla työntekijöillä.
- Neljäs ryhmä on ”Periferiset talentit” toisin sanoen toissijaiset talentit, jotka ovat usein joko urakoitsijoita tai kolmannen asteen toimijoita. He tuottavat palveluita, jotka ovat tärkeitä, mutta eivät kuitenkaan organisaation ydintä. (Tansley 2011, 270.)

Huomattavaa on myös, että osa yrityksistä pitää kaikkia työntekijöitä talenteina (ns. osallistava lähestymistapa/ inklusiivinen määritelmä). Osa yrityksistä puolestaan käyttää ns. poissulkevaa (eksklusiivinen määritelmä), valikoivaa lähestymistapaa, jolloin talenteja ovat kyvykkäimmät henkilöt, eivät kaikki. (Tansley 2011, 270; ks. myös Thunnissen 2015, 59; Silzer & Dowell 2010, 13–14.) Meyersin ym. (2013, 307) mukaan, yleisempi vaihtoehto kyvykkyyksille, potentiaaleille tai suoritukseen perustuvalle talenteille on lähtökohtaisesti eksklusiivinen, valikoiva lähestymis-

tapa. Meyers ym (2019) ovat tutkineet talenttiuden filosofiaa (kuvio 3.) Nelijako on toteutettu eksklusiivisen ja inklusiivisen lähestymistavan sekä synnynnäisten ja kehitettävissä olevien kykyjen välille.



Kuvio 3. Talenttiuden filosofia (mukaillen Meyers ym. 2014; 2019)

Meyers ym. (2019) ovat tutkineet filosofian nelikenttäjakoa. Heidän mielenkiintonaan oli selvittää, onko käsitykset talenttiudesta jakautuneet organisaation koon, omistajuuden tai sijainnin mukaan. He tulivat tutkimuksessaan johtopäätökseen, että kaikki määritelmät olivat käytössä suhteellisen samankokoisin osin. Maanosien ja maiden välillä oli eroja enemmistön käsityksissä, mutta eroa julkisen ja yksityisen sektorin välillä oli kovin vähän. Lähinnä erot keskittyivät siihen, että suurten yritysten tapa nimetä talentit olivat lähtökohtaisesti enemmän eksklusiivinen tapa, kun taas pienemmät yritykset suosivat enemmän inklusiivista tapaa talenttien määrittelemisessä. Tutkimuksessa huomioitiin, että eri organisaatioiden henkilöstöjohtajilla on erilaiset ajatukset siitä, missä määrin lahjakkuus on synnynnäistä ja missä määrin kehitettävissä olevaa. Henkilöstöjohtajien omat näkemykset voivat niin ikään vaikuttaa strategisten valintojen lisäksi siihen, miten nimeämiset ja toimet organisaatiossa koetaan. (Meyers ym. 2019.)

Monet organisaatiot suosivat erilaisten poolien (ts. ryhmän/ryhmittymän) käyttöä nimeessään talentteja tai potentiaalisia talentteja. Poolin rakentaminen ja henkilöiden nimeäminen pooliin on lähtökohtaisesti ylimmän johdon vastuulla. Poolien ja niihin kuuluvien henkilöiden valintakriteerit vaihtelevat suuresti organisaatioiden kesken. (Mäkelä ym. 2010; Lampikoski 2005, 148 – 153.)

Tansleyn (2011) määritelmä useiden näkökulmien mukaan yksilötason ”talentille” sisältää monia erilaisia ulottuvuuksia, joten kovin yksiselitteisestä käsitteestä ei ole kyse. Yksilöllä täytyy olla dynaaminen sekoitus käytöksellisiä sekä asenteellisia ominaisuuksia, tietotaitoa, kompetenssia, hyvää kognitiivista kapasiteettia sekä potentiaalia, jotta häntä voidaan pitää talenttina. Korkean potentiaalin ”talentit” puolestaan omaavat nämä kyvyt, mutta heillä on vielä henkilökohtaiset intressit, kuten toiveet ja pyrkimykset ja niiden kautta tuleva sitoutuminen. Toiveita voivat olla uralla edistymisen mahdollisuudet, työ ja perhe-elämän yhdistämiseen liittyvät mahdollisuudet tai esimerkiksi taloudelliset palkitsemiset tai viihtyvyys työpaikalla ja työtehtävissä. Myös emotionaaliset tekijät, kuten arvostus ja usko organisaatioon, intohimo ja motivaatio voivat lisätä sitoutumista. (Tansley 2011, 271–272.) Tansley (2011) pitää tärkeimpänä TM onnistumisessa, että sen tulee olla näkyvää sekä hyvin hoidettua. Organisaatiossa tulee olla selvät käsitteet siitä mitä talentilla tarkoitetaan. Samalla täytyy olla selkeät tavoitteet sekä vaatimukset erityisesti talenteille, mutta myös koko talent managementille. (Tansley 2011, 273.)

Talent managementia koskevassa kirjallisuudessa erityisesti painotetaan käsitteiden oikeaa ja tarkoituksenmukaista avaamista. Thunnissen & Gallardo-Gallado (2017, 54) kuitenkin toteavat, että talenttien määrittely on kovin organisaatiokohtaista ja siksi on harkittava asiayhteyteen vaikuttavia tekijöitä kaikilla tasoilla, kun keskustellaan lahjakkuuksista. Kun kyse on nuoresta henkilöstä, talenttiuden määrittely on hankalaa, jopa mahdotonta. Tästä syystä kutsun nuoria potentiaalisiksi talenteiksi. Heillä on siis mahdollisuuksia ja kykyjä ajan mittaan kehittyä talenteiksi. Heillä on potentiaalia, mutta ei vielä tarpeeksi kokemusta ja näkemystä, jotta heitä voisi kutsua talenteiksi. He eivät siis vielä ole organisaation avainhenkilöitä vaan enemmänkin tulevaisuuden lupauksia.

2.2.3. Organisaatioon juurtuminen ja toimijoiden osallistuminen

Talent managementin kuuluu olla osa organisaation missiota, visiota ja strategiaa. Sen täytyy olla sidoksissa organisaation prosesseihin, rakenteeseen sekä kulttuuriin. Erinomaisuuden ja talentin käsitteiden tulee olla osa organisaation arvoja ja sen tulee olla juurrutettu myös johtamistapaan. Johtamistapaan talent managementin juurruttaminen edellyttää myös aktiivisten toimijoiden mukanaoloa ja osallistumista. Johtajilla ja esimiehillä tulee olla näkemys talent managementin antamasta arvosta. He toimivat roolimalleina ja esimerkkeinä, omaavat tarvittavat tiedot ja taidot edistääkseen talenttien tai potentiaalisten talenttien kehittymistä. Heidän tulee myös osata motivoida,

kannustaa ja tunnistaa henkilökunnan vahvuudet. Jokaisella toimijalla, niin johdolla, henkilöstöhallinnolla kuin työntekijöilläkin, on omat roolinsa ja vastualueensa talent managementin toteutumiseen. Jokaisen toimijan arvot, käsitykset ja toimet vaikuttavat omalla tavallaan. (Thunnissen & Gallardo-Gallardo 2017, 77–87.)

Juurruttaminen liittyy eritoten strategiaan. Kun kyseessä on strateginen valinta, on selvää, että koko organisaatio sekä organisaatiossa työskentelevät tietävät ja kehittävät toimintatapojaan strategian mukaisesti. Organisaation eri toimijoiden (johto/HR/työntekijät) arvojen, käsitysten sekä toimien vaikutus tulee ottaa huomioon. Esimiehillä on suuri vastuu ja heidän tulee edesauttaa strategisten valintojen toteutumisessa. Ainostaan ylemmän tason johtajat eivät riitä talent managementin toteuttamiseen vaan alemman tason esimiehillä on asiassa hyvin tärkeä rooli. Heillä on oltava pitkän aikavälin visio talenteista ja talent managementin arvosta ja he toimivat roolimalleina. Johtajien ja esimiesten tulee olla ammattitaitoisia ja motivoituneita osallistumaan työntekijöiden kykyjen kehittämiseen sekä heidän tulee motivoida, tukea ja tunnistaa henkilöstönsä vahvuudet. (Thunnissen & Gallardo-Gallardo 2017, 77–78, 86–87.)

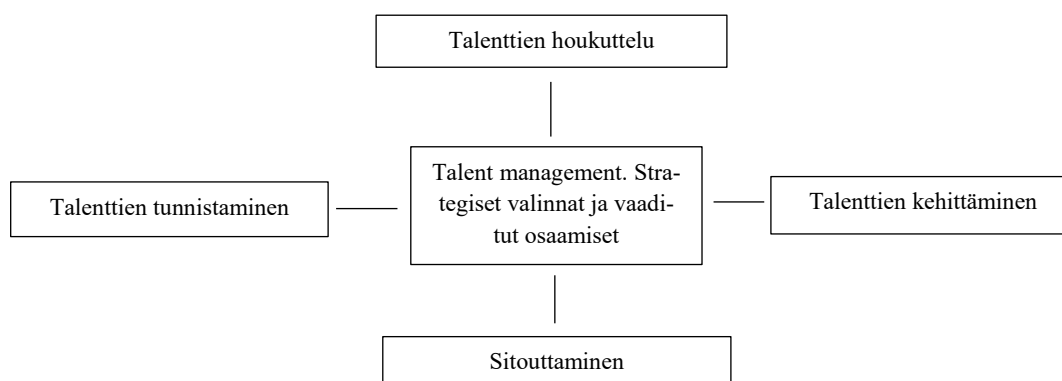
Juurtuminen tulee lähteä jo talent managementia tukevasta yrityskulttuurista. On katsottu, että talent managementin implementoinnissa on tehokkainta, kun johtamistyyli sekä lahjakkuutta ja oppimista tukeva kulttuuri tukevat ja lisäävät avointa kommunikointia sekä luovuutta. On katsottu myös, että rehellisyys sekä kunnioitus on tärkeitä tekijöitä talenttien houkuttelemisessa ja sitouttamisessa. Menestyvät yritykset integroivatkin ydinarvot ja periaatteet osaksi talent managementin prosesseja. (Thunnissen & Gallardo-Gallardo 2017, 84–86; Schuler 2015; Stahl ym. 2012.) Talent managementin toimintojen yhdenmukaistaminen organisaatorakenteeseen sekä prosesseihin ovat Thunniseenin ja Gallardo-Gallardon (2017, 86) mukaan tärkeää, vaikka tältä alueelta ei juurikaan ole empiiristä tutkimusta vielä tehty. Schuler (2015, 52, 55) on kuitenkin tunnistanut organisaation rakenteen tärkeäksi sisäiseksi tekijäksi, jolla on vaikutusta organisaation talent-ohjelmiin.

2.2.4. Talent managementin prosessit ja täytäntöönpano

Talent management on tapa johtaa. Kalaiselvan & Naachimuthu (2016) katsovat, että kyvykkyyksien johtaminen prosessina organisaatioissa tulisi vertauskuvallisesti nähdä yhtä tärkeänä kuin mitä sydän on ihmiselle. Kyvykkyyksien johtamisen prosessia käytetään suoritusten johtamiseen, henkilöstön kehittämiseen ja menestymisen parantamiseen. Se pitää huolen yrityksen terveydestä.

(Kalaiselvan & Naachimuthu 2016, 1.) Prosesseina talent managementiin kuuluu myös monia te-
kijöitä. Desslerin (2015, 120) mukaan talent management *on tavoitteellinen ja integroitu prosessi
työntekijöiden suunnitteluun, rekrytointiin, kehittämiseen, johtamiseen ja työstä saatavaan kor-
vaukseen*. Janakan (2013) mukaan TM (kyvykkyyksien johtaminen) on yksi osa-alue osaamisen
johtamisessa. Talent managementin prosessien tehtävänä on tunnistaa, motivoida, kehittää ja joh-
taa sen keskiössä olevia henkilöitä eli tulevaisuuden lupauksia sekä organisaation avainhenkilöitä
(Janakka 2013). Silzerin & Dowellin (2010, 18) mukaan ydin talent managementissa on houku-
tella, kehittää, valjastaa ja säilyttää lahjakkuudet/talentit strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi
ja tulevien liiketoimintatarpeiden täyttämiseksi.

Collings & Mellahi (2009) määrittävät talent managementin sellaisiksi toimiksi ja prosesseiksi,
joihin liittyy avainasemien järjestelmällinen tunnistaminen, korkean potentiaalin ja korkean suo-
rituskyvyn omaavien henkilöiden kehittäminen näiden roolien täyttämiseksi sekä henkilöstöhal-
linnolliset toimet, jotka helpottavat asemien täyttämistä ja varmistavat potentiaalien jatkuvan si-
toutumisen organisaatioon. Tämä yhtälö edistää osaltaan organisaation kestäväää kilpailuetua.
(Collings & Mellahi 2009, 304.) Yksinkertaisimmillaan (kuvio 4) talent management on talenttien
houkuttelemista, tunnistamista, kehittämistä ja sitouttamista organisaatioon (Lumme-Tuomaala
2015, 62.).



Kuvio 4. Talent managementiin liittyvät toimenpiteet yksinkertaisimmillaan. (mukaillen Lumme-Tuomaala 2015, 63.)

Kuvion 4. toimenpiteet ovat henkilöstöhallinnon ydintä. Talent managementissa lonkerot kuitenkin kietoutuvat pintaa syvemmälle organisaatioon ja valinnat lähtevät lujasti organisaation strategiasta. Tunnistaminen vaatii strategisten kyvykkyyksien tarkastelun ja kompetenssien nimeämisen strategian pohjalta. Ensisijaisen tärkeää on hahmottaa ja päättää, mitä organisaatiossa talentilla tarkoitetaan. (Lumme-Tuomaala 2015, 62.)

Talenttien houkutteluun liittyy oleellisesti organisaation maine ja työnantajamielikuva strategisen rekrytoinnin lisäksi (Stahl ym. 2012, 30–31). Työnantajamielikuvan ja imagon luominen ja sen ylläpitäminen on tärkeä houkutin, jotta kyvykkäät henkilöt saataisiin kiinnostumaan organisaatiosta. Rekrytoinnissa on yhä enemmän käytössä myös headhuntereiden rooli. Organisaatioon etsitään talentteja, vaikkei varsinaista työpaikkaa vielä olisikaan. (Stahl ym. 2012, 30 – 31; myös. Evans ym. 2011, 272 -273).

Talent managementin asianmukainen täytäntöönpano on prosessien ohella yksi keskeisimmistä mahdollistajista dynaamisessa ja integroidussa talent management-mallissa. Tämä tarkoittaa lähinnä sitä, että saadaan selville erot tarkoitetun ja todellisuudessa havaittujen käytäntöjen välillä. Täytäntöönpanoon kuuluu oleellisesti myös mahdollisten esteiden kartoitus sekä toimivien tapojen nopeutettu läpivienti. Myös talent managementin monitasoiset tavoitteet sekä käytännöt ja välineet kuuluvat osaksi strategisia valintoja. Tavoitteissa tulee ottaa huomioon ennalta sovitut ja tarkoitetut tavoitteet suhteessa henkilöstöön, organisaatioon sekä yhteiskuntaa kohtaan. TM:n henkilöstöön liittyvät käytännöt kuten rekrytointi, valinta, koulutus, palkkaus, seuraajasuunnittelu ja sitouttaminen sekä työolosuhteisiin liittyvät käytännöt kuten työn suunnittelu ja työryhmätapaamiset, työn kierto ja tiimirakentaminen kuuluvat niin ikään strategiaan valintoihin. Näitä voi toteuttaa joko yksilöllisinä käytäntöinä tai johdonmukaisina kokonaisuuksina. (Thunnissen & Gallardo-Gallardo 2017, 77.)

Täytyy kuitenkin pitää mielessä, että talent managementissa on enemmän kuitenkin kyse kokonaisuuden ymmärtämisestä, eikä pelkästään siitä, minkälaisia yksittäisiä prosesseja on käytössä. (Michaels ym. 2001, 13, 22–23; Meyers ym. 2019, 4.) Talenttien kehittämisellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa koulutusta, urasuunnittelua sekä mentorointia, joihin perehdyin tarkemmin luvussa 3. Sitouttaminen on puolestaan kokonaisvaltaista toimintaa, joka osittain liittyy kaikkiin kuvion 4 toimenpiteisiin. Tästä myös lisää luvussa 3.

Ulkoinen ympäristö kuuluu myös integroidun ja dynaamisen talent management-mallin mahdollistajiin. Vaikkei ulkoisen ympäristön vaikutus malliin ole tämä tutkimuksen ydinaluetta, on kuitenkin syytä muutamalla lauseella selvittää, mitä tällä tarkoitetaan. Ulkoiseen ympäristöön Thunnissenin ja Gallardo-Gallardon (2017) mukaan luetaan ympäristöystävällisyyden lisäksi instituutio-naalisten ja markkinoiden paineiden vaikutukset sekä ulkopuoliset sidosryhmät ja niiden arvot, käsitykset ja toimet (Thunnissen & Gallardo-Gallardo 2017, 78). Schuler (2015) puolestaan mainitsee ulkoisen ympäristön vaikuttajiin maan kilpailukyvyn sekä ekonomisen kehityksen tasot. Lisäksi maan kulttuuri sekä tuotanto- ja/tai toimiala vaikuttavat ulkoisen ympäristön luomiin mahdollisuuksiin (Schuler 2015, 52–53).

2.2.5. Mallin tulokset ja jatkuva oppiminen

Organisaation tulokset, kuten tuottavuus, tehokkuus, vaikuttavuus, kilpailuasema ja legitimizeetti ovat olleet pääsääntöisesti talent managementin lähtökohtaisia ”arvoja”. Talent managementin integroituun ja dynaamisen malliin on otettu laajempi näkökulma tuotoksista – lopputuloksista, mitä aiemmissa tutkimuksissa. Monet aiemmat tutkimukset perehtyvät enimmäkseen organisaation tuloksiin, kuten tehokkuuteen, joustavuuteen ja kilpailuedun saavuttamiseen (ks. Collings & Mellahi 2009; Thunnissen & Gallardo-Gallardo 2017, 76). Integroidun ja dynaamisen TM -mallin monimuotoisempi näkökulma tuloksiin on johdettu Thunnissenin ym. (2013) julkaisemasta tutkimuksesta, jossa huomioitiin laajalti myös yhteiskunnallinen vaikuttavuus talent managementin käytössä. Thunnissenin & Gallardo-Gallardon (2017) lähtökohtana mallissa on siis käsitys, että ulkoinen ympäristö joutuu kohtaamaan seuraukset siitä, miten organisaatio johtaa työntekijöitään ja suhteitaan työntekijöihin ja työympäristöön. He väittävät, että talent managementilla on muutakin kuin pelkästään taloudellista arvoa ja että talent management vaikuttaa myös yhteiskunnalliseen hyvinvointiin. Näin ollen mallissa huomioidaan aiemmista tutkimuksista poiketen paremmin toimialan, alueen tai maan taloudellinen tila ja kansallinen kilpailuasema sekä sosiaalinen vastuu eli yhteiskunnallisen / moraalisen kehityksen edistäminen *Organisaation on otettava huomioon monipuoliset suuntauukset, työntekijän tarpeet ja tavoitteet sekä organisaatio ja yhteiskunta erillisinä ja yhtä tärkeinä tavoitteina.* (Thunnissen ym, 2013; Thunnissen & Gallardo-Gallardo 2017, 75–79.)

Henkilöstön tulosten keskeiset näkökohdat ovat henkilöstön hyvinvointiin ja viihtyvyyteen liittyviä, kuten taloudelliset palkkiot, työturvallisuus, tarkoituksenmukaiset ja miellyttävät työtehtävät,

kasvumahdollisuudet, sosiaalisten tarpeiden huomioonottaminen, oikeudenmukaisuus ja oikeudenmukainen kohtelu. (Thunnissen & Gallardo-Gallardo 2017, 76.) Talent managementin arvo työntekijöiden keskuudessa katsotaan lähtökohtaisesti olevan joko taloudellinen tai ei-taloudellinen.

Integroidun ja dynaamisen talent management mallin ydinajatuksena voidaan pitää organisaation systemaattista oppimista ja jatkuvaa parantamista. Organisaatio voi mallin avulla keskittyä jatkuvaan oppimiseen, innovointiin ja parantamiseen tavoitteiden asettamisen ja toimenpiteistä saadun palautteen avulla. Palaute saadaan toimenpiteitä ja tuloksia mittaamalla sekä arvioimalla. Toisin sanoen mallin tulokset, niin yksilö, organisaatio kuin yhteiskunnankin tasolla, muovaavat käytäntöjä (mahdollistajia). Talent managementin yksi haasteista onkin ollut jatkuvat muutokset, niiden huomioiminen ja niihin nopea reagointi. (mm. Schuler 2015). Reagointi tulee olla nopeasti muuttuvissa tilanteissa myös nopeaa, jotta toimintaa voidaan parantaa ja asioista voidaan oppia. (Thunnissen & Gallardo-Gallardo 2017, 78, 89–90.)

3. SITOUTTAMINEN OSANA TALENT MANAGEMENTIA

Työntekijän käyttäytyminen sekä organisaation suorituskyky heijastavat molemmat työntekijöiden sitoutuneisuutta. Työntekijöiden säilyttäminen ja sitouttaminen yhtiön palvelukseen kuuluu yhtenä asiakokonaisuutena talent managementiin. ”*The manager should understand that retaining employees is a talent management issue, and that the best retention strategies are therefore multifunctional*” (Dessler 2015, 327). Jotta voidaan miettiä, mitkä sitouttamistoimenpiteet ovat hyödyllisiä ja tärkeitä on mietittävä mitkä tekijät lisäävät työntekijöiden sitoutumisen astetta.

Sitouttamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa työnantajan pyrkimystä pitää lahjakkaat työntekijät, potentiaaliset talentit sekä jo talentit yhtiön palveluksessa. Heidän asiantuntijuus on tärkeä kilpailuetu ja kriittinen menestystekijä yhtiön menestymisen kannalta. Työntekijöiden pitämistä yhtiön palveluksessa tulee ajatella Desslerin (2015) mukaan kokonaisvaltaisena ja monipuolisena lähestymistapana, johon liittyy paranneltu työntekijöiden valinta, hyvin suunniteltu koulutus sekä urakehitysohjelmat. Työntekijöille tulisi luoda mahdollisuus oman uran suunnitteluun, tarjota heille mielekästä työtä sekä asianmukaiset tunnustukset sekä palkkiot, edistää työelämän tasapainoa pitäen samalla huolta kannustavasta yrityskulttuurista. Sitouttamista tukevat toimet sisältävät, että työntekijät ymmärtävät, miten heidän yksikkönsä vaikuttavat yrityksen menestykseen, miten heidän omat ponnistelunsa edistävät yrityksen tavoitteiden saavuttamista ja kokevatko he saavutuksen tunnetta yrityksessä työskentelystä. (Dessler 2015, 346.)

Lampikoski (2005) huomauttaa sitoutuneisuuden riippuvan hyvin monista eri tekijöistä. Hänen mukaan *sitouttamisstrategian rakentaminen on organisaatiokohtaista räätälintyötä*. Johdon on osattava valita organisaatioon sopivat sitouttamista tukevat toimenpiteet, henkilöstön arvostuksiin ja odotuksiin perustuen. Kilpailuetua saavutetaan silloin, kun sitouttamistoimenpiteet ovat poikkeuksellisen nerokkaita ja innovatiivisia. Lampikoski (2005) nostaa esiin myös Lewisin (2004) näkemyksen siitä, että jo sitouttamisstrategioiden olemassaololla on vaikutusta lisäämään henkilöiden, etenkin avainasemassa olevien, lojaalisuutta ja sitoutumista. (Lampikoski 2005, 161–164.) Lewisin (2004, 14) mukaan vielä tehokkaampaa olisi se, että työntekijät olisivat itse mukana sitouttamisstrategian kehittämisessä. Lewis (2004, 13) listaa seuraavat tekijät sitouttamisstrategian keskeisiksi kohteiksi:

- palkka ja edut
- koulutus ja kehittäminen
- johdonmukaiset ohjelmat ja toimintalinjat
- palkinnot, tunnustukset sekä erityiset etuudet
- urakehitystä tukeva toimintasuunnitelma
- kaksisuuntainen ja avoin viestintä

Sitouttamisstrategia aivan kuten muutkin strategiat ovat kovin organisaatiokohtaisia. Jokainen organisaatio tekee itselleen sopivia ratkaisuja näiden osalta.

Sitoutuminen on kognitiivinen käsite, kun taas pysyvyys tai vaihtuvuus kuvaa enemmän käyttäytymistä. Sitoutuminen perustuu enemmän tunteisiin tai esimerkiksi rationaalsiin laskelmiin, esimerkiksi työpaikan vaihdosta johtuviin henkilökohtaisiin kustannuksiin. Sitoutunut työntekijä yleensä samaistuu organisaatioon, sen arvoihin sekä tavoitteisiin sekä tuntee yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatioon ja mielellään on yksi jäsenistä. Organisaation arvojen, visioiden ja strategioiden tunteminen ja niiden kanssa samassa linjassa toimiminen lujittaa suhdetta työntekijän ja organisaation välillä. Sitoutuminen voi olla sitoutumista organisaatioon (commitment) tai sitoutumista työhön ja uraan ja sitä kautta sitoutumista organisaatioon (engagement). Sitoutuminen voi olla tunnepohjaista, arvositoutumista, normisitoutumista, etuihin, pelkkään työhön, uraan tai ympäristöön pohjautuvaa sitoutumista. Sitoutumiseen liittyy myös intohimo sekä motivaatio työskentelyä kohtaa. Sitoutuminen voi olla muodollista tai pakollista, ja se voi olla myös jaksottaista tai sisältää jaksottaista vaihtelua esimerkiksi elämäntilanteen mukaan tai organisaation radikaalisista muutoksista johtuen. Etenkin epätietoisuus tulevasta, omasta asemasta tai tehtävistä luo turvattomuutta ja voi vähentää sitoutumisen astetta organisaatioon. (Lampikoski 2005, 46, 49–51, 122; Cohen 2003; Tansley 2011, 272.)

Lampikosken (2005, 76) mukaan sitouttamisen kannalta avainkysymys kuuluu, *halutaanko ja pystytäänkö uusille lahjakkuuksille tarjoamaan organisaation sisällä tulevana vuosina riittävästi valintamahdollisuuksia urakehityksen suhteen?* Miettivätkö nuoret vielä sitä, että lojaalisuus yritykselle voi tuoda mukanaan myös etuja karttuneiden työvuosien myötä tai onko sosiaalisella ympäristöllä tai ihmissuhteiden säilyvyydellä merkitystä?

Sitoutumista ja sitoutumisen astetta voidaan organisaatioissa mitata monin eri tunnusluvuin ja mitarein. Monissa organisaatioissa tunnusluvut lisätään henkilöstötilinpäätökseen, joka on apuna ohjaamassa tehokasta henkilöstön strategista suunnittelua. (Lampikoski 2005, 124–128.) Myös rekrytoinnilla katsotaan olevan yhteys sitouttamiseen ja sitoutumiseen. Kun rekrytoinnissa pystytään löytämään henkilö, joka ominaisuuksien ja taitojen lisäksi vastaa odotuksiltaan ja toivomuksiltaan vaadittavia edellytyksiä on mahdollisuus saada kestävämpi sitoutuminen organisaatioon (Lampikoski 2005, 180.)

Vastavalmistuneet ovat yksi talenttiryhmittymä (pooli) monissa korkealla tasolla toimivissa yrityksissä (Garavan & Morley 1997; McCracken ym. 2016). Heidän rekrytointi, säilyttäminen ja sitouttaminen on tärkeä osa TM-strategiaa, joka edistää organisaation kehitystä ja kasvua. Vastavalmistuneet voidaan usein kokea arvoituksellisina, koska y-sukupolvi vielä monessa tapauksessa koetaan työtavoiltaan ja -käsityksiltään erilaisiksi kuin aiemmat sukupolvet. (McCracken ym. 2016, 2728–2729.) Tutkimuksia y-sukupolven asenteesta, käyttäytymisestä ja muun muassa uravaatimuksista on tehty useita. Kuten aiemmin jo mainittu, eroja sukupolvien välillä on jonkin verran, mutta erot eivät kuitenkaan ole kovin suuria. Eniten huomioni kiinnittyi siihen, että nuoret vaihtavat herkemmin työpaikkaa, jos verrataan vanhemman sukupolven edustajiin (Murphy & Burgio-Murphy 2001; Saba 2013, 4–5). Myös Lampikosken (2005) mukaan hyvin koulutetut ja ammattitaitoiset nuoret ovat taipuvaisempia vaihtamaan työpaikkaa taantumankin aikana. He tietävät oman arvonsa ja voivat kilpailuttaa itselleen paremmat olosuhteet työpaikan osalta. Tämän hetken nuoret tulevat hyötymään suurten ikäluokkien vetäytyessä pois työmarkkinoilta. Tämä tarkoittaa myös sitä, että entistä kovempi kilpailu lahjakkuuksista ja potentiaalisista talenteista alkaa ja on jo alkanut. Vaikka yleinen tilanne työmarkkinoilla olisikin huono, parhailla osaajilla on aina omat mahdollisuutensa. Organisaation ei kannata näitä potentiaaleja menettää, puhumattakaan jo talenteista henkilöistä. (Lampikoski 2005, 11, 158.)

On katsottu, että omaehtoista liikkuvuutta etenkin nuorten keskuudessa selittää se, että nuoret etsivät vielä omaa otettaan työelämäänsä. Uran alkuvaihe sisältää monesti kiinnostuksen ja kykyjen kokeilua sekä oman minäkäsityksen tunnistamista. Myös työsuhteen laadulla vrt. määräaikaisten/vakituisen katsotaan olevan merkitys. Vakituisten työntekijöiden sitoutuminen katsotaan olevan vahvempaa kuin määräaikaisten työntekijöiden. Toki määräaikaissopimuksissa molemmilla osapuolilla, niin työntekijällä kuin työnantajallakin, on mahdollisuus tarkkailla, onko jatkolle edellytyksiä. (Kiviranta 2010, 42; Lampikoski 2005, 67.) Rekrytoinnillakin on siis suuri merkitys

sitoutumiseen. Organisaation julkisuuskuvalla, imagolla, katsotaan myös olevan merkitystä etenkin hakeutumiseen ja sitä kautta sitoutumiseen tiettyyn organisaatioon. (Stahl 2012; Lampikoski 2005).

Lampikosken mukaan (2005) organisaatiosta lähdön syistä tulee saada monipuolinen kuva. Lähdtön vaikuttavia *työntötekijöitä* ovat muun muassa liiallinen työkuormitus, stressi, uupumus, liiallinen kiire, korkeat vaatimukset työtä kohtaan, jatkuvat keskeytykset tai jos työtä ei koeta palkitsevaksi, eikä palkintoja riittäviksi. Ulkopuolelta tulevilla *vetovoimatekijöillä* on myös vaikutus sitoutumisen asteeseen. Näitä tekijöitä ovat muun muassa toisten organisaatioiden paremmat tarjoukset, headhuntereiden aktiivisuuden lisääntyminen tai kiinnostus oman yrityksen perustamiseen. (Valvisto 2005, 89–92; Lampikoski 2005, 154–157.)

Kirjallisuudesta on poimittavissa muutamia tekijöitä, jotka auttavat henkilön sitoutumisessa organisaatioon. Tähän tutkimukseen niistä valikoitui urasuunnittelu sekä koulutusmahdollisuudet, johon perehdyn seuraavaksi paremmin. Aloitan kuitenkin mentoroinnilla, joka liittyy vahvasti osaamisen johtamiseen, erityisesti hiljaisen tiedon siirtämisen välineenä. (Dessler 2015; Lewis 2004; Lampikoski 2005; Valvisto 2005; Kiviranta 2010),

3.1. Mentorointi

Mentori tarkoittaa lähinnä opasta nuorelle tai vähemmän kokeneelle henkilölle. Alun perin sana ”mentor” on johdettu antiikista, Homeroksen tarinoista, jossa Odysseus antoi poikansa ystävänsä *Mentorin* kasvatettavaksi. (Garvey 2011, 9; Juuti 2016, 138). Nonaka & Takeuchi (1995) havaitsivat mentoroinnin merkityksen, kun he tutkivat hiljaisen tiedon merkitystä organisaation menestykselle. Tutkimuksien perusteella he loivat mallin oppivasta organisaatiosta. Malli kuvaa osaamisen ja tietojen siirtymistä yksilön, ryhmän ja organisaatiotasojen välillä (Nonaka & Takeuchi 1995; Juuti 2016, 138.)

Mentoroinnilla tarkoitetaan sitä, että kokeneemman henkilön hiljainen tieto siirretään ja samalla uutta tietoa luodaan joko kahdenkeskeisissä keskusteluissa tai ryhmäkeskusteluissa. (Juuti 2016, 138–139, 141; Garvey 2011, 9–10). Pyrkimyksenä on saada hiljainen tieto näkyväksi ja saamaan uutta hiljaista tietoa erilaisin vuorovaikutuskeinoin. Vuorovaikutus edellyttää vastavuoroisuutta,

jossa osapuolet voivat ilmaista luottamuksellisesti ja avoimesti omia mielipiteitään. (Nonaka & Takeuchi 1995; Juuti 2016, 138–139)

Mentoroinnin tarkoitus on tukea ja auttaa kokemattomampaa työntekijää sopeutumaan paremmin työyhteisöön. Tarkoitus ei ole antaa valmiita ohjeita vaan auttaa mentoroitavaa löytämään itse itselleen parhaat ratkaisut (Viitala 2006, 366). Mentorointi voi auttaa tunnistamaan seikkoja, joita työntekijältä odotetaan niin työssä kuin organisaatiossakin. Lisäksi mentori voi auttaa selventämään organisaation arvoja sekä sopivaa organisaatiokäyttäytymistä. Mentori voi kokemukseensa perustuen antaa myös vinkkejä urasuunnitteluun ja uralla etenemisen mahdollisuuksiin samoin kuin verkostojen laajentamiseenkin. Mentoroinnista katsotaan olevan selkeitä etuja molemmille osapuolille. Mentoroitavan työtyytyväisyys, itseluottamus, uralla edistyminen ja paremmin työssä jaksaminen ovat yleisiä etuja, jotka lisääntyvät mentoroinnin vaikutuksesta. Myös mentorille on etuja, kuten uusien näkökulmien saaminen asioihin tai luottamuksellisen suhteen rakentaminen uuteen henkilöön. Lähtökohtaisesti mentorointi auttaa molempien osapuolten ammatillista kasvua (Juuti 2016, 140–141.)

Empiirisiä tutkimuksia mentoroinnin ja organisaatioon sitoutumisen välisistä suhteista on tehty useita erilaisissa organisaatioissa ja ammattiryhmissä. Payne & Huffman (2005) ovat tutkimuksessaan huomioineet, että onnistunut mentorointi lisää sitoutumista sekä vähentää aikomusta vaihtaa työpaikkaa. Lisäksi heidän huomionsa oli, että henkilöt, joiden mentori on esimiesasemassa, raportoivat korkeammasta sitoutumisen asteesta. (Payne & Huffman 2005, 158–165.) Dawley ym. (2008) ovat tutkineet organisatorisen tuen, esimiehen tuen sekä mentoroinnin vaikutusta organisaatiossa pysymiseen, toisin sanoen sitoutumiseen. Heidän pääasiallinen päätelmä lyhykäisyydessään oli se, että vaikka mentorointi ja esimiehen antama tuki ovat tärkeitä tekijöitä sitoutumisen kokemisessa, on kuitenkin organisatorinen tuki vahvin sitouttamisen keino. Tutkimusaineisto oli kerätty yhdestä keskisuuresta yhdysvaltalaisesta organisaatiosta, joka sinänsä asettaa rajoituksia tutkimustulosten hyödynnettävyyteen muualle. (Dawley 2008, 239–244.)

Osalla yrityksistä on viralliset mentorointiohjelmat. Virallisten ja epävirallisten mentorien olemassaolosta ja mentorointisuhteen toimivuudesta on niin ikään tehty tutkimuksia eri organisaatioissa. (Ragins, ym. 2000; Karkouliau ym. 2008; Holt, ym. 2016). Virallinen mentorointi syntyy, kun organisaatio asettaa puitteet ja tukirakenteet mentorointitoiminnalle varmistaakseen, että osallistujilla eli mentorilla ja aktorilla on selkeä tarkoitus ja tuki mentorointisuhteen luomiselle. Epävi-

rallinen mentorointi tapahtuu silloin, kun kaksi ihmistä ilman organisaation tukea perustavat mentorointisuhteen. Tutkimuksista on tehtävissä yleistyksiä muun muassa siitä, että lähtökohtaisesti epävirallinen mentorointi on katsottu olevan hyvin palkitsevaa molemmille osapuolille ja on enimmäkseen henkilökohtaisempaa ohjausta ja tukea. Henkilökohtaiset suhteet mentorin ja aktorin välillä merkitsevät paljon, oli kyse sitten virallisesta tai epävirallisesta mentoroinnista. Suhteen luonteella on merkitystä myös mentoroinnin onnistumisen kokemuksiin. (Ragins, ym. 2000; Karkoulia ym. 2008.)

Huomionarvoista on myös mentoroinnin ja valmentamisen (coaching) välinen ero. Käytän tässä työssäni termiä *mentorointi*, vaikkakaan en tee näkyvää eroa näiden käsitteiden välille. Tässä tutkimuksessa ei ole tarkoituksenmukaista tutkia mentorin ja mentoroitavan suhteen avoimuutta eikä sisältöä vaan yleensäkin kokeneemman henkilön avun ja tuen olemassaoloa. Pääsääntöisesti mentoroinnin ja ”valmentamisen” (coaching) välinen ero tulee esiin toimijoiden välisen suhteen laadussa sekä yhdessä työskentelyyn käytetyssä ajassa. Mentoroinnin katsotaan tarvitsevan avoimempaa ja henkilökohtaisempaa vuorovaikutussuhdetta toimijoiden välillä. Mentoroinnin katsotaan olevan myös pidempiaikaista ja jatkuvampaa. Valmentaminen voi olla hyvinkin lyhytaikaista sparrausta johonkin tiettyyn asiaan. (Hunt & Weintraub 2011, 13–14; Garvey 2011; Dessler 2015, 335 – 336.)

3.2. Koulutusmahdollisuudet

Osaamisen johtamiseen ja oman osaamisen kehittämiseen liittyy oleellisesti myös kouluttautuminen ja sen kautta kehittyminen ja uuden oppiminen. Oppimista ja osaamisen kehittämisen tutkimusta leimaa Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000, 35) mukaan teorianäkökulmien hajanaisuus, mutta teoriaakin tärkeämpää olisi ymmärtää *erilaisia tiedon muodostuksen ja oppimisen prosesseja sekä prosesseja estäviä ja edistäviä voimia ja johtamisen roolin merkitystä tässä kokonaisuudessa*. Useimmat teoreetikot ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että organisaatiossa tapahtuva oppiminen tuottaa enemmän kuin yksilöiden oppimisen summan. Oppimisen tuloksena syntyy institutionalisoitunutta osaamista. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 34–35.)

Koulutukset voivat olla lyhytkestoisia tai esimerkiksi tutkintoon johtavia pidempiä koulutuksia. Verkko-oppiminen (eLearning) on tänä päivänä hyvin suosittu koulutuksen muoto. Se ei yleensä kuitenkaan ole ajasta tai paikasta kiinni ja sen voi tehdä silloin kun siihen on aikaa. Lisäksi tämä on

yrittäjille taloudellisesti järkevä tapa järjestää koulutuksia. Lisäksi nopeatempoisesti muuttuvat tuotteet ja palvelut usein johtavat siihen, että yrityksissä on organisoitava osaamisen ajan tasalla pitäminen itseohjautuvien menetelmien varaan. Yksilön osaamista ja osaamisen kehittämistä tuetaan monesti myös menetelmillä, jotka tapahtuvat kokonaan työn ulkopuolella ja edellyttävät joksin aikaa irrottautumista työtehtävistä. Näiden koulutusten katsotaan olevan hankalampia ja eritoten kalliimpia järjestää. Nopeiden muutosten yhteydessä ulkopuolisen koulutuksen katsotaan olevan monesti myös liian hidas menetelmä riittävän osaamisen sekä sen kehittämisen varmistamiseen. (Viitala 2013, 198–199.)

Talent managementissa, aivan kuten henkilöstöjohtamisessa yleensäkin yhtenä pääasiallisena tavoitteena on kehittää ja lisätä osaamista. Kun kyse on nuorista potentiaalisista talenteista, jolloin osaaminen on vielä niin sanotusti alussa, on uuden oppimiselle sekä oman osaamisen kehittämislle luotava edellytykset organisaationkin toimesta. Oma osaaminen kehittyy myös kokemuksen karttumisen myötä, jolloin voidaan puhua työssä oppimisesta (Juuti 2016, 118–124; Järvinen ym. 2014). Mentorointisuhde, työrotaatio sekä tiimeissä työskentely ovat myös apuna osaamisen kehittymislle. (Viitala 2006; Berger & Berger 2004, 293–306.)

Tässä yhteydessä osaamisen johtaminen ja oman osaamisen kehittäminen keskittyy koulutusmahdollisuuksien tarjoamiseen työntekijöille. Hiljaisen tiedon siirtymistä käsittelin jo edellä, mutta miten luodaan parhaat edellytykset uuden oppimiselle, jotta siitä saatavaa hiljaista tietoa tulisi näkyväksi tiedoksi hyödyttäen koko organisaatiota. Kyse on siis yksilön oppimisesta ja osaamisen kehittämisestä nimenomaan koulutuksien kautta. Koulutuksilla voidaan joko opettaa kokonaan uutta tai syventää entisiä tietoja niin, että myös organisaatio hyötyy. Tässä tutkimuksessa ei ole tehty eroa lyhytaikaisen tai pidempiaikaisen koulutuksen välille, vaan tässä pyritään saaman kuva, onko nuorten työntekijöiden mielestä työnantajan koulutusmahdollisuuksia tarpeeksi ja miten nuoret kokevat koulutusmahdollisuuksien tärkeyden. Lisäksi pyrin selvittämään koulutusmahdollisuuksien olemassaolon vaikutusta nuorten sitouttamisen keinona.

3.3. Urasuunnittelu

Työuransuunnittelun ja urajohtamisen tulisi olla sidoksissa organisaation johtamisjärjestelmiin ja -käytäntöihin. Kivirannan (2010) mukaan urasuunnittelun hyödyt erityisesti isohkoissa asiantun-

tijaorganisaatioissa on erittäin merkittävää. Aiempien käsitysten mukaan urasuunnittelun on katsottu palvelevan esimiesten ja johdon noususuhdanteisen uran kehittymistä, mutta uudemman ajattelutavan mukaan uraohjauksen tulisi kuulua kaikille henkilöstöryhmille. Uralla kun tarkoitetaan jokaisen työssäkäyvän työuraa. Työura yleensä rakentuu erilaisista vaiheista, jotka vuorottelevat. On aktiivisia vaiheita, uusia haasteita, sapatti tai muita vapaita, koulutuksia jne. Urapolkua tulisi suunnitella niin, että jokainen pääsisi osalliseksi omasta tulevaisuudestaan, jossa otetaan elämä kokonaisuudessaan tarkasteluun. Urasuunnittelun hyödyt linkittyvät oleellisesti henkilöstöjohtamiseen muun muassa henkilöstöresurssien suunnittelun sekä resurssien ohjaamisen helpottumiseen. Urajohtaminen auttaa myös työvoiman entistä parempaan pysyvyyteen. Se auttaa parempaan ymmärrykseen työntekijöiden osaamisesta, vahvuuksista sekä tarpeista. (Kiviranta 2010, 126–127.)

Organisaatiolla voi olla kokonaisvaltaisia malleja kehittämistyön pohjaksi, mutta mallit ovat yleensä kovin teoreettisia. Esimiehet ovat avainasemassa urasuunnitteluun liittyen, koska heillä on yleensä todellinen tieto johtamisjärjestelmien toimivuudesta. Esimiehet ovat myös etulinjassa tunnistamassa kriittisiä pisteitä ja muutosten tarpeellisuutta, jotka liittyvät olemassa oleviin johtamisjärjestelmiin. Myös työntekijöiden rooli on urasuunnittelussa suuri. Olemassa olevilla järjestelmillä ei heidän kannaltaan ole niin suurta merkitystä, koska urasuunnittelu on kovin yksilöllinen prosessi. Nuorelle työntekijälle tulisi tehdä kannustava, mutta ei liian kunnianhimoinen urasuunnitelma. Tulevaisuuden mahdollistaminen ja lupaukset voivat olla heille tärkeitä. Yleensä on otettava huomioon myös työ- ja vapaa-ajan välinen suhde ja annettava mahdollisuus käyttää enemmän aikaa perheen kanssa, silloin kun siihen on tarve. Tärkeää on myös pitää huolta siitä, etteivät nuoret tunnolliset työntekijät uuvu heti työuransa alussa. Urasuunnittelu on siis kovin henkilökohtaista, jossa työntekijällä itsellään on suuri valta ja vastuu. Esimiehen tuki tässäkin asiassa on ensiarvoisen tärkeää. Myös mentorointi auttaa urasuunnittelussa. (Kiviranta 2010, 128–129; myös Dessler 2015; Lampikoski 2005.)

Desslerin (2015) mukaan työnantajat keskittyvät yhä enemmän siihen, että urasuunnittelu ja urahallinta (career management) auttavat kyvykkäiden henkilöiden sitoutumisessa. Tuen tarjoaminen urasuunnitteluun on lähtökohtaisesti molemmille, niin työntekijälle kuin työnantajallekin hyödyllistä. Urasuunnittelu on tarkoituksellinen prosessi, jonka kautta saadaan tietoa työntekijän henkilökohtaisista taidoista, tiedoista, kiinnostuksesta sekä motivaatiosta. Lähtökohtaisesti urasuunnittelua käydään esimiehen ja työntekijän välillä. Tarkoitus on hankkia tietoa mahdollisuuksista, tunnistaa uraan liittyviä tavoitteita sekä vahvistaa toimintasuunnitelmia tavoitteiden saavuttamiseksi.

Yhteistyössä molemmilla on omat roolinsa, mutta työntekijä on kuitenkin lopullisessa vastuussa omasta urastaan ja sen kehittymisestä. Työantajan rooli urasuunnittelussa voi vaihdella työntekijän uran keston mukaan. Alkuvaiheessa on syytä paneutua siihen, että työntekijä kokee tehtävät mielekkäiksi ja saa tarvittaessa osaavan ja kokeneen mentorin apua. Myöhemmässä vaiheessa urasuunnittelun apuna voi olla esimerkiksi työrotaatio, jossa työntekijä voi saada kokemuksen kautta reaalisemman kuvan, mitä tulevaisuudessa haluaa. Myös esimiehen tekemät arvioinnit sekä yhteiset keskustelut ovat urasuunnittelun kannalta tärkeitä. (Dessler 2015, 332–334.)

Kaikilla työnantajilla ei ole käytössään virallisia ohjelmia urasuunnitteluun liittyen eikä kaikkialla tehdä henkilökohtaisia urakehityssuunnitelmia. Urasuunnittelun tarjoamisen katsotaan kuitenkin auttavan sitouttamisessa ja työntekijöiden sitoutumisasteen lisääntymisessä. Vaikkei virallista urasuunnittelua olisikaan tarjolla voidaan urasuunnitteluksi tutkimusten mukaan kokea myös suoritukseen perustuva palautteen anto, mentoroinnin olemassaolo tai sen mahdollisuus sekä mahdollisuus saada koulutusta. (Dessler 2015, 334 – 335.)

3.4. Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Talent management liittyy tiiviisti strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Talent management on strateginen valinta ja se tulee olla esillä kaikille toimijoille. Sen katsotaan olevan yksi keskeisimmistä osaamisen johtamisen osa-alueista. Yksilöiden osaaminen ja sen kehittäminen on koko organisaation osaamisen lähtökohta ja siitä on pidettävä huolta. Talentit tulee nimetä organisaatiolle sopivalla tavalla. Organisaatiossa täytyy valita lähestymistapa talenteille eli onko kyseessä inklusiivinen vai eksklusiivinen tapa nimetä talenteja. Talentit voidaan nimetä organisaatioiden sisällä eri tavoin ja statuksen saamiseen voi olla osastoittainkin erilaisia kriteerejä. On tärkeää, että organisaatiossa on selkeä kuva talent managementista ja sitä toteutetaan kaikkialla. Esimiesten ja johdon rooli on tärkeä edesauttamassa strategisten valintojen läpivientiä. (McDonnell ym. 2017; Janakka 2013; Tansley 2011; Silzer & Dowell 2010; Collings & Mellahi 2009; Viitala 2006; Michaels ym. 2001)

Thunnissenin ja Gallardo-Gallardon (2017) luoma integroitu ja dynaaminen talent management -malli on puolestaan kokonaisvaltainen prosessi, joka muovautuu käytäntöön ajan kanssa. Tuotokset niin yksilö, organisaatio kuin yhteiskunnankin tasolla muovaavat käytäntöjä (mahdollistajia) niistä saadun palautteen perusteella. Integroitu ja dynaaminen talent management -malli tiivistää

talent managementiin kuuluvat tekijät yhdeksi kokonaisuudeksi. Tärkeintä talent managementin käyttöönotossa ja onnistumisessa on luoda selkeä ja arvo-ohjattu strategia, joka sisältää määritelmät talenteille. Talent management tulee myös juurruttaa koko organisaatioon ja saada kaikki toimijat toimimaan sen mukaisesti. Talent managementiin liittyvät prosessit ja käytäntöjen toimeenpano voivat suurestikin vaihdella organisaatioittain. Näiden ”mahdollistajien” kautta syntyy tuloksia niin yksilön, organisaation kuin yhteiskunnankin tasolla. Tuloksista voidaan jatkuvasti oppia uutta ja samalla toimintatavat kehittyvät vastaamaan paremmin organisaation tarpeita. (Thunnissen & Gallardo-Gallardo 2017.)

Malli on suhteellisen uusi, eikä sen toimivuudesta ole vielä tehty kattavia tutkimuksia. Malli on myös hyvin teoria- ja prosessilähtöinen, joten sen käyttöönotto ja/tai olemassaolo vaihtelee todennäköisesti suuresti organisaatioittain. Tärkeintä mallissa on kuitenkin se, että se huomioi kattavasti asiat, joita tulisi huomioida talent managementin käyttöönotossa ja käytössä. Se, mitä toimenpiteitä implementointiin käytetään ja millaisia strategisia valintoja tehdään, on jokaisen organisaation valittava ja päätettävä itse. Toimenpiteitä on myös arvioitava ja kehitettävä niistä saadun palautteen perusteella, jotta kyettäisiin oppimaan ja kehittymään. (Thunnissen & Gallardo-Gallardo 2017).

Oppimisen ja kehittymisen tulee olla systemaattista ja jatkuvaa. Koska kohdeorganisaatiossa on käytössä laajalti myös ketterät (agile) toimintatavat, tulisi myös oppimisen ja kehittymisen olla ketterää. Ketteryyden katsotaan tarkoittavan sitä, että organisaatio pystyy luomaan uutta toiminnallisuutta entistä nopeammin, tehokkaammin ja lyhyemmissä sykleissä (Auer ym. 2013, 21). Alun perin ohjelmistoihin ja yleensäkin ICT-alalle johdettu ketteryyden termi on kuitenkin vahvasti mukana monen organisaation päivittäisissä toiminnoissa. Ketterän organisaation katsotaan olevan sekä vakaudelle että dynaamisuudelle suunniteltu ihmisläheisessä kulttuurissa toimivien ryhmien verkosto, jonka päätavoite on nopea oppiminen ja nopea päätöksenteko. Teknologiaa pidetään ketterän organisaation yhtenä tärkeimmistä mahdollistajista. Ketterällä toimintamallilla on kyky nopeasti ja tehokkaasti muokata strategiaa, rakennetta, prosesseja, ihmisiä ja teknologiaa kohti arvoa luovia ja arvoa suojaavia mahdollisuuksia. Ketterä organisaatio lisää siten nopeutta ja sopeutuvuutta, jotka luovat kriittisen kilpailuedun epävarmoissa, monimutkaisissa ja muuttuvissa olosuhteissa. (Aghina ym. 2017, 3.) Vaikka Thunnissen ja Gallardo-Gallardo (2017) eivät niinkään puhuneet ketteryydestä vaan dynaamisuudesta, on malli osoittautunut kuitenkin Aghinan ym.

(2017) kanssa samoja ketteryiden periaatteita noudattavaksi. Kohdeyhtiön edustajan kanssa keskustelut johtivat siihen käsitykseen, että dynaamisuus on jo ”vanha” käsite. Agile on tätä päivää ja tarkoittaa jotain enemmän kuin mitä dynaamisuus tarkoittaa.

Nijssen ja Paauwe (2012) nostavat esiin kolme asiaa, joita ketteryys henkilöstöjohtamiselta vaatii. Ne ovat kyky muodostaa tarvittavat henkilöstövoimavarat ketterästi, kyky saada aikaan nopeaa oppimista ja kyky muotoilla organisaation infrastruktuuria. Henkilöstövoimavarojen osalta tämä tarkoittaa lähinnä sitä, että on oikea määrä oikeita ihmisiä oikeilla paikoilla. Henkilöstövoimavaroilla täytyy olla joustava rakenne, joka mahdollistaa niiden jatkuvan muutoksen ympäristön muutoksen mukana. Nopea oppiminen tarkoittaa olemassa olevan tiedon prosessoinnin lisäksi myös uuden tiedon jakamista ja hiljaisen tiedon saamista näkyväksi tiedoksi (Nijssen & Paauwe 2012, 3320–3325; ks. myös. Nonaka & Takeuchi 1995.)

Lahjakkuuksien ja potentiaalisten talenttien kehittyminen ketterässä mallissa koskee uusien kykyjen rakentamista erilaisten kokemusten kautta. Ketterät organisaatiot sallivat ja odottavat henkilöstön liikkuvuutta, jossa työntekijät liikkuvat säännöllisesti (sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti), ottavat rooleja ja muodostavat tiimejä omien kehitystarpeidensa perusteella. Tieto käytettävissä olevista tehtävistä ja hankkeista sekä ihmisten eduista, kyvyistä ja kehitystavoitteista tehdään avoimeksi, aivan kuten muukin tieto organisaatiossa. (Aghina ym. 2017, 15.)

Potentiaalisten talenttien osaamisen kehittäminen sekä sitouttaminen kuuluu vahvasti talent managementiin (mm. Dessler 2015). Tulevaisuuden lupauksista voi kasvaa kehittämistoimenpiteillä organisaation avainhenkilöitä. Tähän tutkimukseen toimenpiteiksi valikoitui teoreettisen viitekehysten luomisen yhteydessä mentorointi, koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen sekä urasuunnittelu. Sitouttaminen on itsessään hyvin laaja käsite ja se sisältää monia erilaisia toimia, joihin liittyy niin talenttien houkuttelu, heidän tunnistaminen kuin heidän kehittäminenkin (Kuvio 4, s. 22).

4. TUTKIMUKSEN ASETELMA JA TULOKSET

4.1. Tutkimuksen toteutus, menetelmät ja luotettavuus

Tutkimusprosessi lähti käyntiin kirjallisuuteen perehtymällä. Talent managementia koskeva akateeminen tutkimus on kuitenkin vielä hyvin monimuotoista ja osittain hajanaistakin. Sitouttamisen toimenpiteitä on paljon ja kun en saanut kohdeyhtiön virallisia toimenpiteitä selville, jouduin tekemään ratkaisun kirjallisuuden pohjalta. Valinnan kohteeksi tuli erityisesti mentorointi, koulutusmahdollisuudet ja urasuunnittelu.

Monien versioiden jälkeen sain niin itseäni kuin kohdeorganisaatiotakin miellyttäneen ja käytännön kannalta toimivan kyselypohjan tehtyä (liite 1.). Useiden nettialustojen kokeilemisen jälkeen päädyin kyselynetti.comin tarjoamaan alustaan, jossa kysymyksenasettelu tarjosi parhaimmat mahdollisuudet omaan tarkoitukseeni. Ehdoton vaatimus oli säilyttää kyselyn anonyymisyys, eli vastaajien tietoja en saanut missään vaiheessa tietooni, eikä niitä tallennettu mihinkään. Alustan kautta olisi ollut mahdollisuus jakaa kyselyyn yksilöllinen linkki, mutta päädyin lähettämään yhden linkin, joka jaettiin kohderyhmälle, 20-35 -vuotiaille, kohdeorganisaation toimesta. Kyselylinkki oli avoinna noin kaksi viikkoa, 25.10.2018 – 11.11.2018 välisen ajan. Linkki lähetettiin yhtiön toimesta 100 vastaajalle, joista 96 oli heidän mukaansa potentiaalisia vastaajia. Kokonaan kyselyyn vastasi kaiken kaikkiaan 36 henkilöä. Vastausprosentti näin ollen 36. Kohderyhmälle lähetettiin kahden viikon aikana kolme muistutusta, mutta viimeisen muistutuksen jälkeen ei tullut enää uusia vastauksia. Vastausprosentti jäi toivottua alhaisemmaksi, joten kovin luotettavia yleistyksiä aineistosta ei voi tehdä (Eriksson & Koistinen 2005, 37). Tällä tutkimuksella on tarkoitus antaa tietoa sitouttamisen toimenpiteistä ja niiden toimivuudesta kohdeorganisaatiolle. Kysely sisälsi myös yhtiön toivomuksesta asioita, jotka tässä tutkimuksessa eivät ole laajemman tarkastelun alaisia.

Kyselyn pääpaino oli monivalintakysymyksissä. Muutamat avoimet kysymykset oli tehty mahdollisuudeksi täydentää tai selittää vastausta tarkemmin. Avoimissa kysymyksissä oli mahdollista antaa enemmän omaa mielipidettä muun muassa mentoroinnin merkityksestä, tuen saamisesta sekä tulevaisuuden suunnitelmista. Suurin osa vastaajista vastasi myös avoimiin kysymyksiin useammalla lauseella. Monivalintakysymykset olivat 3, 4 ja 5 portaisia asteikkoja.

Aineiston analyysiin käytettiin lähinnä kvantitatiivisia menetelmiä. Aineiston käsittelemisen apuna käytin IBM SPSS Statistics -ohjelmaa. Avointen kysymysten analysointiin käytin sisällönanalyysia, jossa aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, ja sen avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja muihin tutkimustuloksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117). Kyselyn avoimet kysymykset oli nimenomaan tehty täydentämään monivalintakysymyksiä. Avoimissa kysymyksissä vastaajien oli mahdollista tuoda omia ajatuksiinsa ja mielipiteitään paremmin esiin. Avointen kysymysten vastaukset on erikseen siirretty tekstinkäsittelyohjelmaan, jossa vastaukset on kysymyksittäin eritelty ja etsitty yhtäläisyyksiä. Avoimiin kysymyksiin on hyvin monet vastanneet useilla lauseilla. Pääpaino on siis määrällisessä aineistossa, mutta siihen on sisällytetty laadullisia osioita (Eriksson & Koistinen 2005, 34).

Laadullisessa tutkimuksessa pääpaino ei ole tilastollisiin yleistyksiin pyrkiminen, vaan tutkimuksen tarkoitus on pyrkiä kuvaamaan ilmiötä, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekästä tulkintaa jollekin ilmiölle. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.) Tässä työssä lähtökohta oli määrällisen aineiston kerääminen ja sen analysointi. Vastausten määrän jäädessä kuitenkin sen verran pieneksi, tuli avointen kysymysten analysointi entistä merkittävämpään rooliin, koska tilastollista merkittävyyttä oli hankala vastausten perusteella saada. On katsottu, että kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen otteen yhdistäminen samaan tutkimukseen on perusteltu sillä, että ne voivat täydentää toisiaan (Tuomivaara 2005). Tässä tutkimuksessa pääpaino on kvantitatiivisessa otteessa ja jota kvalitatiivinen puoli täydentää. Kyseessä on siis tapaustutkimus, jossa hyödynnetään sekä laadullista että määrällistä aineistoa ja erilaisia analysointitapoja (Eriksson & Koistinen 2005, 2).

Aineiston analysointi tapahtui teoriasidonnaisesti. Teoriasidonnaista ts. teoriaohjaavaa lähestymistapaa aineistoon voidaan kutsua myös abduktiiviseksi päättelyksi, jossa aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109). Tällöin aineistosta tehdyille löydöksille etsitään tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä tai vahvistusta. Teoriaohjaavassa analyysissä käsitteet yleensä tuodaan valmiina ns. ilmiöstä jo tiedettyinä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133.) Käsitteitä ei siis johdeta kyselyn aineistosta, vaan aineistosta saatuja vastuksia verrataan jo valittuihin käsitteisiin. Tässä tutkimuksessa kirjallisuudesta on johdettu yleistäviä tekijöitä nimenomaan sitouttamiseen sekä talent managementiin yleisesti kuuluviin tekijöihin. Aineiston analyysissä on käytetty myös tilastollista päättelyä ja tilastotieteen menetelmiä,

kuten esimerkiksi frekvenssijakaumia, prosenttilukuja sekä ristiintaulukointia. Paremman havainnollistamisen vuoksi on tulosten esittämisessä käytetty myös pylväskuvioita. Korrelaatio-, regressio- tai faktorianalyysiä aineistosta oli erittäin hankala tehdä, osittain vähäisten vastaajien takia ja toisaalta muuttujien vähäisyyden takia. Vastausten vähäinen määrä vaikeutti osittain jopa ristiintaulukointia. Keskityn tarkemmassa analyysissä pohtimaan avointen vastausten merkitystä ja niissä ilmenneitä asioita tilastollisen päättelyn tukena.

Tutkimuksen tarkoituksena on saada mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään käsitteitä valideetti ja reliabiliteetti, jotka molemmat tarkoittavat luotettavuutta. Valideetti tarkoittaa lyhyesti sitä, että mitataan ja tutkitaan oikeita asioita tutkimusongelman kannalta. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä. (Valli 2015; Kananen 2011, 118–124.). Tässä tutkimuksessa on mitattu ja tutkittu tutkimuskysymyksen kannalta oleellisia asioita. Kaikkea kyselylomakkeen antamia tietoja ei käsitellä. Tuloksia analysoidessa tuli muutaman kerran esiin, että kysymyksen olisi voinut muotoilla eri tavoin, jotta tarkempia analyysejä olisi voinut tehdä.

Lähetettävän kyselylomakkeen hyviä puolia on, että tutkija ei voi vaikuttaa olemuksellaan tai läsnäolollaan vastauksiin. Kaikki vastaajat saavat samansisältöisen lomakkeen, tämän katsotaan lisäävän myös luotettavuutta (Valli 2015.) Kyselytutkimuksessa voi kuitenkin tulla esiin väärinymmärryksen ongelma, eikä vastaaja voi kysyä tarkentavia kysymyksiä, kuten voisi haastatteluvaiheessa tehdä. Kyselytutkimuksissa tulisi otannan oltava riittävän suuri. Valli (2015) toteaa, että vastausprosentti olisi riittävä ollessaan noin kuudenkymmenen. Tässä tutkimuksessa vastausprosentti jäi kovin alhaiseksi, samoin vastaajien määrä, joten tämä heikentää tulosten luotettavuutta eikä päteviin yleistyksiin voida päästä. Tällä tutkimuksella saadaan kuitenkin suuntaa antavaa tietoa nuorten sitouttamisen haasteista sekä mahdollisuuksista, erityisesti tämän tutkimuksen kohdeyhtiön käyttöön, mutta myös muille asiasta kiinnostuneille.

4.2. Aineiston taustatiedot

Kyselyyn vastanneista naisia oli 14 (39%), joista määräaikaaisena työskenteli noin kolmannes (35,7%) Miehiä kyselyyn osallistui 22 (61,1%) (Taulukko 1). Heistä määräaikaaisena työskenteli noin neljännes (22,7%).

Taulukko 1. Vastaajien sukupuolijakauma.

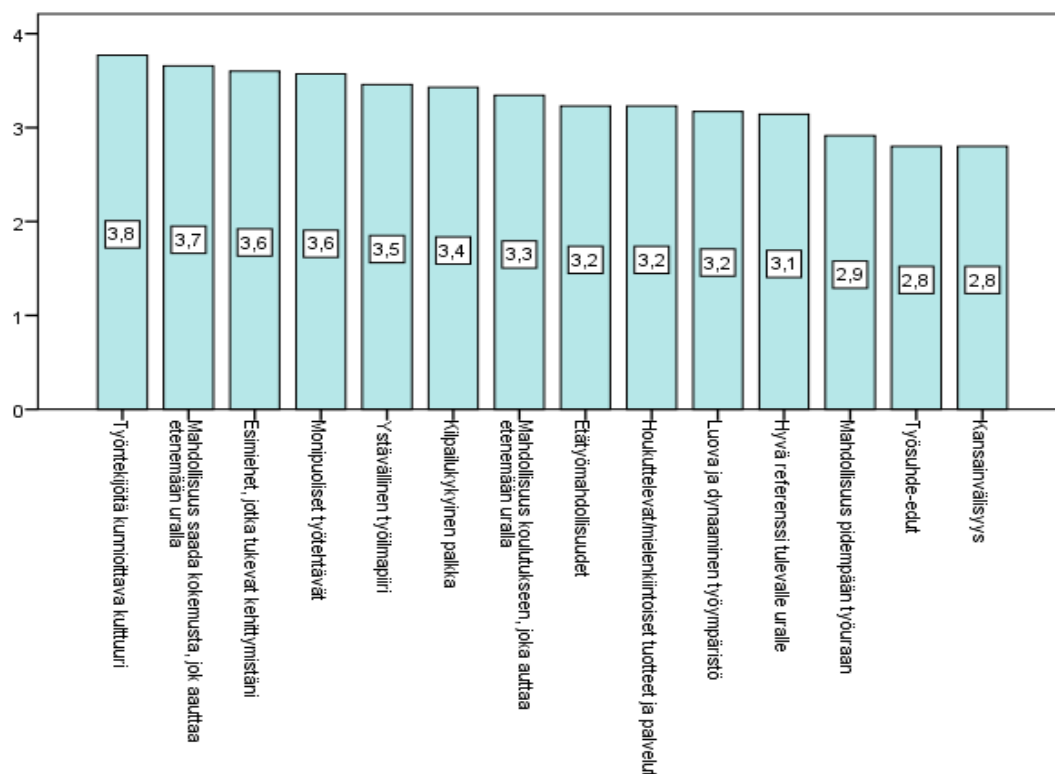
	N	%
Nainen	14	38,9
Mies	22	61,1
Yhteensä	36	100,0

Suurimmalla osalla vastanneista (72%) oli toistaiseksi voimassa oleva työsuhde. Noin puolet alle yhden vuoden talossa olleet ovat määräaikaisella työsopimuksella. Uran keston pidentyessä myös määräaikaiset työsuhteet vähenevät ja toistaiseksi voimassa olevien työsuhteiden määrä puolestaan lisääntyy. Vastaajista 13 (36%) oli työskennellyt yhtiössä alle vuoden.

Suurin ikäryhmä oli yli 30-vuotiaat, joita oli kokonaisuudessaan yli puolet (53%) vastaajista. 25-29-vuotiaita vastaajia oli 39%. Nuorimman ikäryhmän edustajien, 20-24-vuotiaiden, ryhmä jäi näin ollen kovin pieneksi (8%). Alle 20-vuotiaita ei tässä tapauksessa otettu huomioon, koska kohdeyhtiöllä ei ole heitä palkkalistoillaan. Uran kestossa on hieman eroja sukupuolten välillä. Alle vuoden talossa olleista kyselyyn vastanneista oli huomattavasti suurempi osa miehiä (84,6%). Tämä tarkoittaa sitä, että viime vuosina on palkattu enemmän miehiä yhtiön palvelukseen. Vaihtelut sukupuolijakaumassa vaihtelevat suuresti suhteutettuna uran keston. Yli kahdeksan vuotta talossa olleista ovat tämän kyselyn mukaan yhtä suuri osa niin miehiä kuin naisiakin. Toki on huomattava, että aineisto on pieni, eikä tämä näin ollen anna yleistettävää kuvaa yhtiön ikäjakaumasta. Ja tässä tapauksessa tämä kertoo pelkästään kyselyyn vastanneiden taustatietoja.

4.2. Työnantajan ominaisuudet

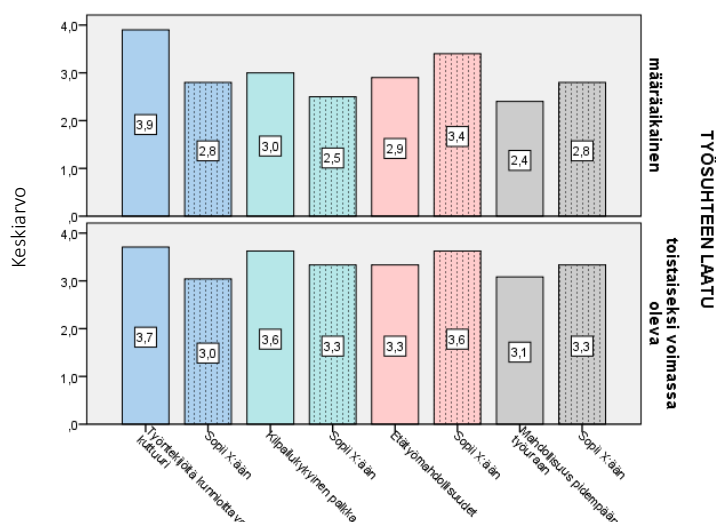
Kyselyn aluksi vastaajia pyydettiin monivalinnan muodossa kertomaan, mitä ominaisuuksia pitää yleisesti tärkeänä työnantajaa valitessaan. Kuviossa 5 on laitettu ominaisuudet vastaajien mielestä tärkeysjärjestykseen. Työntekijöitä kunnioittava kulttuuri oli vastaajille näistä vaihtoehtoista kaikkein tärkein, vastauksien keskiarvo lähentelee eniten 4:ä, joka tarkoittaa vaihtoehtoa ”erittäin tärkeä”. Myös mahdollisuus kokemukseen, joka auttaa etenemään uralla, esimiehet, jotka tukevat kehittymistä sekä monipuoliset työtehtävät ja ystävällinen työilmapiiri nousivat keskiarvoltaan lähimmäs ”erittäin tärkeää”. Vähiten tärkeinä vastaajat pitivät kansainvälisyyttä, työsuhde-etuja ja mahdollisuutta pidempään työuraan.



Kuvio 5. Yleisesti tärkeät ominaisuudet työnantajassa.²

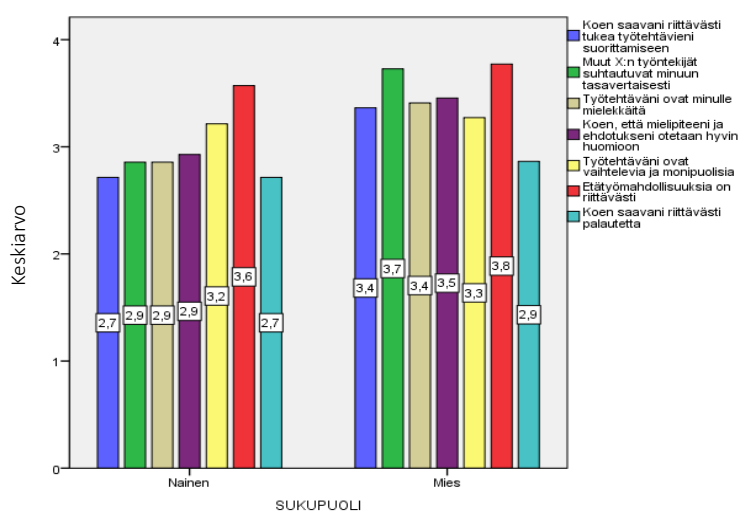
Verrattaessa vastauksia vakituisten ja määräaikaisten työntekijöiden kesken, tuli esiin muutamia huomionarvoisia poikkeuksia. Suurin ero keskiarvossa löytyi kilpailukykyisessä palkkauksessa, etätyömahdollisuuksissa sekä mahdollisuudessa pidempään työuraan. Vertailussa seuraavaan kysymykseen, eli miten ominaisuudet sopivat kohdeyhtiöön, oli erot työsuhteen laadusta riippumatta samansuuntaisia. (Kuvio 6.) Kilpailukykyinen palkkaus nousi vakituisten työntekijöiden osalta kolmanneksi tärkeimmäksi tekijäksi, kun se määräaikaisten työntekijöiden keskuudessa oli sekin tärkeä, mutta ei erittäin tärkeä. Työntekijöitä kunnioittavaa kulttuuria pidetään erittäin tärkeänä, tässä kohdeyhtiö jää eniten väitteen sopivuudessa, vaikka 3 tarkoitti kyselyssä ”sopii paljon kohdeyhtiöön”. Etätyömahdollisuuksia sekä mahdollisuutta pidempään työuraan arvostettiin kohdeyhtiössä.

² Kuviossa pylväät kuvaavat keskiarvoa. Vastausvaihtoehdot olivat: 1=ei lainkaan tärkeä, 2=jonkin verran tärkeä, 3=tärkeä, 4=erittäin tärkeä



Kuvio 6. Ominaisuuksien suhde kohdeyhtiön työsuhteen laadun mukaan.³

Kyselyn seuraavassa vaiheessa vastaajia pyydettiin vastaamaan väittämiin 4-portaisella asteikolla. Etätyömahdollisuuksien riittävä määrä nousi tässäkin hyvin korkealle. Kysyttäessä riittävän palautteen saantia, keskiarvo oli alhaisin. Tähän kohtaan tuli eniten eri mieltä tai täysin eri mieltä vastauksia (33%). Naisten ja miesten väliset erot väittämien vastauksiin oli myös erilaisia. Naiset olivat kriittisempiä ja heidän keskiarvonsa väittämiin oli kaikissa osioissa alhaisempi kuin miesten (kuvio 7). Miehet kokivat muiden työntekijöiden tasavertaisen suhtautumisen huomattavasti korkeammaksi kuin naiset.



Kuvio 7. Sukupuolten välinen ero väittämiin.⁴

³ Kuviossa pylvää kuvaavat keskiarvoa. Vastausvaihtoehdot olivat: 1=ei lainkaan tärkeä, 2=jonkin verran tärkeä, 3=tärkeä, 4=erittäin tärkeä

⁴ Kysymykset kuviossa 7 sekä liitteessä 1. Vastausvaihtoehdot olivat: 1=täysin eri mieltä 2= osittain eri mieltä 3=osittain samaa mieltä 4=täysin samaa mieltä

Teoreettista viitekehystä kootessani, ei eteen tullut tutkimuksia miesten ja naisten välisistä eroista. Erot olivat tässä tapauksessa kuitenkin sen verran huomiota herättäviä, että jouduin etsimään aiheesta lisää tietoa. Eroavaisuudet sukupuolten välillä on huomioineet Khoreva ym. (2017), jotka tutkimuksessaan toteavat, että naisten reagointi talent managementin käytäntöihin poikkeaa miesten reagoinnista. Naisten reagointi voi olla voimakkaampaa ja poiketa näin ollen miehistä, osittain siksi, että naisten katsotaan oleva herkempiä mahdollisuuksille ammatillisen kehitykseen liittyen. Toisaalta heidän reagoinnin vahvuus osoittaa korkeampaa sitoutuneisuutta johtajuuskompetenssin kehittämiseen. Vaikka sukupuoli ei välttämättä ole ainoa erojen syy (ks. myös Nishii & Wright 2007) ovat Khoreva ym. (2017) kuitenkin todenneet, ettei sukupuolten välisiä eroja tulisi millään muotoa korostaa, vaan organisaatiot voivat parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntää lahjakkuuksia viestimällä talent managementin ja sen käytäntöjen arvoa kaikille työntekijöille tasapuolisesti sekä kannustamaan heitä ottamaan osaa kehityshankkeisiin. Tätä varten heidän on kannustettava, motivoitava ja kehitettävä korkean potentiaalin työntekijöitä sukupuolesta riippumatta. (Khoreva ym. 2017, 22–23, 28–30.)

4.3. Mentorointi ja uran kehittymismahdollisuudet

Yli puolella (55,6 %) kyselyyn vastanneista ei ole nimettyä mentoria. Taulukossa 2 on eriteltyä oman mentorin olemassaolo sukupuolen mukaan. Miesten ja naisten välillä tässä ei juurikaan ole eroa. Avointen kysymysten perusteella kävi ilmi, että suurin osa (80,6 %) haluaisi mentorin.

Taulukko 2. Mentorin olemassaolo.

			SUKUPUOLI		
			Nainen	Mies	Yhteensä
Onko si- nulla oma mentori	kyllä	N	6	10	16
		%	42,9%	45,5%	44,4%
	ei	N	8	12	20
		%	57,1%	54,5%	55,6%
Yhteensä		N	14	22	36
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Mentorointi ja sen merkitys koetaan pääsääntöisesti tärkeäksi (taulukko 3.). Reilusti yli puolet (69,5%) piti mentorointia tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Erittäin tärkeänä mentorointia pitää etenkin alle vuoden yhtiössä työskennelleet (30,6%) sekä yli 8 vuotta yhtiössä työskennelleet (25%). Kukaan vastaajista ei vastannut ”ei tärkeää”.

Taulukko 3. Mentoroinnin tärkeys.

MENTOROINNIN TÄRKEYS		
	N	%
jonkin verran tärkeää	10	27,8
tärkeää	19	52,8
erittäin tärkeää	6	16,7
en osaa sanoa	1	2,8
Yhteensä	36	100,0

Avoimeen vastauskenttään 24 vastaajaa oli perustellut vastaustaan mentoroinnin tärkeydestä. Vastauksista on hahmotettavissa kaksi suuntausta, joihin mentoria on hyödynnetty. Toinen on uraohjaukseen liittyvät asiat, toinen on itse työhön, toisin sanoen yhtiön sisäisiin toimintatapoihin ja kulttuuriin liittyvät asiat. Juutin (2016, 140) mukaan mentori yleensäkin auttaa henkilöä, aktoria, antamalla työhön ja uralla etenemiseen liittyviä ohjeita ja neuvoja.

Mielenkiintoista jutella uramahdollisuuksista ja auttaa eteenpäin uralla. (H1)

Silloin kun suuntaa pitää tarkistaa tai tarkentaa, mentorointi on erittäin tärkeä. Taisaisina aikoina mentoroinnin tärkeys on vähäisempää. Mentorointi on opettanut kuulemaan omia ajatuksiani, ei vain seuraamaan muiden tekemiä valintoja. Olen uskaltanut rohkeammin toteuttaa itseni näköistä uraa ja elämää. (H10)

Varsinkin isossa talossa on vaikeaa päästä mukaan kulttuuriin ja tietää käytäntöjä ilman mentoria. Olen oppinut navigoimaan ison firman sisällä, sekä löytämään oikeat resurssit tarvittaessa. Urapolun suunnittelussa mentorin panos on ollut myös merkittävä. (H25)

Mentorointi työuran alussa edesauttaa yrityksessä olevien käytäntöjen oppimista ja auttaa sopeutumaan työtehtäviin nopeammin. (...) Olen saanut mentorilta ohjeita

työhön liittyvissä käytännön asioissa. Mentorointi on nopeuttanut sopeutumista yritykseen. (H33)

Lisäksi esiin nousi myös verkostoitumisen mahdollisuus mentorin avulla. Vaikka mentori ei voikaan siirtää omaa verkostoaan sellaisenaan aktorin käyttöön voi hän auttaa oman verkoston rakentamisessa esimerkiksi esittelemällä aktorin töiden ja uran kannalta keskeisille henkilöille. (Juuti 2016, 140).

Minulla on ollut X-urani aikana kaksi eri mentoria. Molemmat jo urallaan pidemmälle edenneitä ammattilaisia. Heidän kautta olen päässyt verkostoitumaan X:n sisällä ja luonut uusia kontakteja. Lisäksi mentorit ovat pystyneet ohjaamaan konkreettisilla neuvoilla käytännön työelämään liittyvien ongelmatilanteiden ratkaisussa. Kaiken kaikkiaan mentorointi on antanut laajempaa perspektiiviä työn tekemisen tapoihin ja uusiin mahdollisuuksiin. (H8)

Henkilökohtaisen suhteen laatu mentoriin tulee myös ilmi vastauksista. Tärkeämpää on löytää henkilö, jonka kanssa tulee hyvin toimeen. Desslerin (2015, 336) mukaan mentorointi voi olla niin arvokasta kuin vaarallistakin. Koska mentoroinnissa käsitellään usein asioita, jotka ovat hyvin henkilökohtaisia on mentorin oltava varovainen minkälaisia neuvoja hän antaa ja miten hän neuvot ilmaisee. Myös Juuri (2016, 142) ottaa kantaa siihen, että mentorointisuhteen tulisi olla hyvin luotettava. Osa vastaajista ei koe mentorointia tällä hetkellä aiheelliseksi.

Mentorointi konseptina on tärkeä, mutta mentoroinnin tärkeys itselleni on riippuvainen suhteestani mentoriin. Eri vaiheissa ja asioissa on omat mentorit. Merkityksellistä on ollut huomata, että se jonka olen aluksi kuvitellut parhaaksi mentoriksi on lopulta jäänyt hyvin päälleliimatuksi ja pinnalliseksi, kun taas aluksi vähemmän merkitykselliset kohtaamiset ovat lopulta osoittautuneet pitkällä tähtäimellä kaikista parhaiksi mentoreiksi. (H34)

En itse koe mentorointia kovin olennaiseksi urani kannalta tällä hetkellä, sillä koen, että saan tarpeeksi mentoroinnin tyyppistä palautetta ja tukea seniorimmilta työkavereilta sekä tiimissä että projektissa. Tähän mennessä ei ole vielä ollut tarvetta ulkopuoliselle ja sillä tavalla neutraalimmalle näkemykselle, mutta näen tulevaisuudessa mahdollisena, että mentoroinnista olisi hyötyä. (H11)

Vaikka osalla henkilöistä ei varsinaista nimettyä mentoria olekaan, osa kokee, että esimiehet ja kollegat ovat kuten mentoreita, jotka auttavat työuraa tukevissa ja käytännönläheisissä asioissa. Osalla mentori oli puolestaan talon ulkopuolelta. Desslerin (2015) mukaan monilla työnantajilla on virallinen mentorointiohjelma, jossa työnantajalla on rooli ”parittaa” mentori ja aktori. Mentorointi voi kuitenkin olla myös epävirallisempaa. Epävirallisessa mentoroinnissa Desslerin (2015) mukaan on kyse silloin kun kokeneemmat esimiehet vapaaehtoisesti auttavat vähemmän kokenutta työntekijää. (Dessler 2015, 335 – 336.) Viitala (2013, 196–197) huomauttaa, että Suomessa on hyvin monesti käytössä strukturoidun mentorointiohjelman ja spontaanisti syntyvän mentorointisuhteen välimuoto, jossa mentorit saavat koulutuksen tehtävänsä ja mentoroinnille asetetaan tavoitteet, mutta mentoroinnin toteutuminen muodostuu aktorin tarpeiden mukaan yksilöllisesti.

Ei virallista mentoria, mutta ex-esimieheni ja korkeammalla olevat kollegani kahvittelevat kanssani säännöllisesti mentorointihengessä, mutta ilman struktuuria/tavoitteita. (H21)

Mentorina on toiminut oma esimies, ei virallisesti, mutta koen, että hän on minulle sellainen. Hän kannustaa ja tukee sekä kertoo omia kokemuksiaan uransa varrelta, joihin on helppo peilata ja joista saa ajatuksia omaakin työuraa varten. (H19)

Minulla ei ole virallista mentoria, mutta tämän tyylisiä henkilöitä on ympärillä. En näe mitään haittaa mentorista, koska aktiivisuuden voi päättää kuitenkin itse. (H18)

Epävirallisessa mentoroinnissa työntekijät ovat tutkimusten mukaan kokeneet saavansa enemmän psykologista ohjausta. Tämä edellyttää erityisen hyviä vuorovaikutussuhteita ja jopa ystävyydeksi kehittyvää mentorointisuhdetta mentorin ja aktorin välille. (Juuti 2016, 142; Ragins ym. 2000, 1179.) Suhde on syvällisempi ja uskalletaan luottamuksella kertoa henkilökohtaisistakin asioista. Virallinen mentorointi, joka tässä tapauksessa tarkoittaa työnantajan nimeämää, koetaan aiempien tutkimusten mukaan enemmän itse työhön liittyväksi ohjaukseksi kuten työtapojen ja organisatiokulttuurin omaksumiseen (Dessler 2016, 336).

Ragins ym. (2000) ovat tutkimuksessaan epävirallisen ja virallisen mentoroinnin vaikutuksista huomioineet, että tärkein asia mentorointisuhteen toimimiselle ja mentoroinnista hyötymiselle

ovat henkilökohtaiset suhteet. Mentorin olemassaolo ei siis ole itsessään tärkeää vaan merkitykselliseksi mentoroinnin tekee suhteen laatu aktorin ja mentorin välillä. Tutkimuksessa on huomioitu myös se, että hyvä mentorointi johtaa positiivisiin tuloksiin, oli se sitten epävirallista tai virallista. Huono mentorointi voi puolestaan vaikuttaa negatiivisesti muun muassa työmotivaatioon ja tutkimusten mukaan se puolestaan koetaan huonommaksi vaihtoehdoksi kuin ei mentorointia ollenkaan. (Ragins ym. 2000.) Tässä tutkimuksessa kukaan vastaajista ei kuitenkaan ottanut kantaa mentoroinnin heikkouksiin. Toisin sanoen, he jotka mentorointia olivat saaneet, oli se sitten virallista tai epävirallista olivat siitä jollain tapaa hyötynneet. Vastaajat pitivät mentorointia myös hyvin tärkeänä urakehityksen sekä työtapojen omaksumisen välineenä. Huomion arvoista kuitenkin on, että kohdeyhtiön mukaan mentorointia tarjotaan kaikille. Kaikki työntekijät eivät kuitenkaan koe asiaa samoin.

Haluaisin oman mentorin, mutta en tiedä mistä voisin sellaisen saada tai keneltä kysyä. (H16)

Kyllä mielellään olisin ottanut oman mentorin. Sellaisen kanssa olisi varmaan voinut reflektoida paremmin omaa paikkaa ja työtehtäviä nykyisessä työssä, sekä omaa urapolkua eteenpäin. Nykyään on välillä ollut aika sekavaa, kun ei ole ollut yhtä tiettyä henkilöä jonka puoleen on voinut kääntyä tai jolla olisi ollut myöskään tarpeeksi aikaa keskustella omaan työhön ja omiin urasuunnitelmiin liittyvistä askarruttavista asioista. Uskoisin mentoroinnin sitouttavan ihmisiä paremmin organisaatioon, koska ilman selkeää mentoria voi olla vaikeaa myös saada tietoa kaikista talon sisällä olevista etenemismahdollisuuksista, sekä päästä selville omista vahvuuksista ja kiinnostuksen kohteista jne. reflektointi jonkun kanssa varmasti auttaisi tähän. (H35)

Monien taulukoiden ja kuvioiden jälkeen ei löytynyt juurikaan eroa siihen, onko määräaikaikaisilla työntekijöillä mentoreja suhteessa vähemmän kuin toistaiseksi voimassa olevalla työsopimuksella työskentelevillä henkilöillä. Niin ikään merkittäviä eroja ei syntynyt työuran keston ja mentorin olemassaolon välille. Viitalan (2013, 196) mukaan yleisesti mentorointiohjelmat tähtäävätkin eniten nuorten ja uran alkuvaiheessa olevien henkilöiden kehitykseen.

4.4. Koulutusmahdollisuudet

Henkilöstön kehittämisessä on viime kädessä kyse yksilön osaamisen kehittämisestä. Asiantuntijaorganisaation toiminta rakentuu vahvasti siellä työskentelevien yksittäisten henkilöiden osaamisen perustalle. (Laakso-Manninen 2003, 33.) Koulutusmahdollisuuksia pidetään tärkeinä ja niitä arvostetaan työntekijöiden keskuudessa. Yhteensä yli puolet (58,8%) vastaajista pitävät koulutusmahdollisuuksia erittäin tärkeinä ja yli 90 prosenttia edes jonkin verran tärkeänä. Vain 8,3 % vastaajista, ei kokenut koulutuksen olevan tärkeää (Taulukko 4). Vastauksista voi päätellä, että erilaisille koulutuksille on kysyntää ja niihin halutaan osallistua. Omaa uraa ja osaamista halutaan kehittää.

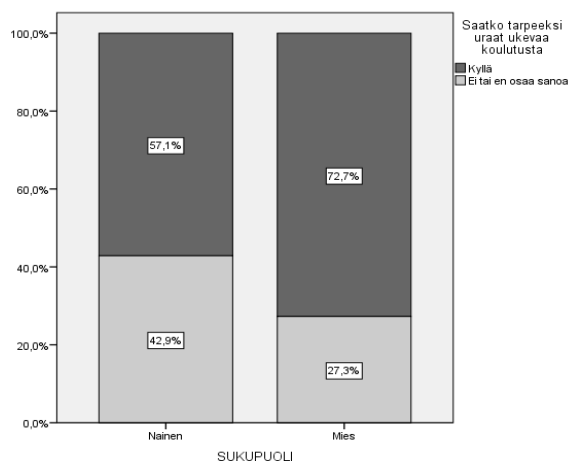
Taulukko 4. Koulutusmahdollisuuksien tärkeys.

KOULUTUSMAHDOLLISUUKSIEN TÄRKEYS

	N	%
ei lainkaan tärkeitä	3	8,3
jonkin verran tärkeitä	12	33,3
erittäin tärkeitä	21	58,3
Yhteensä	36	100,0

Huomionarvoista on se, että reilusti yli puolet uusimmista työntekijöistä (69,2%) sekä pisimmän työuran yhtiössä tehneistä (75%) pitivät koulutusmahdollisuuksien olemassaoloa erittäin tärkeänä. Koulutusmahdollisuuksia arvostetaan siis eniten työuran alkuvaiheessa, siirryttäessä uuden yhtiön palvelukseen. Desslerin 2015, 252–254 mukaan tällöin voidaan puhua myös orientaatiosta, jolloin uudet työntekijät perehdytetään organisaatioon. Koulutukset sisältävät siis usein tutustumista ja perehtymistä tuotteisiin ja yleensäkin organisaatioon. Pidempään uralla olleet puolestaan saattavat etsiä tiiviimmin uusia mahdollisuuksia uralla etenemiseen. Ensin puurretaan muutamia vuosia erilaisissa projekteissa samantyyllisellä alalla, kunnes halutaan jo lisätä tietoa ja mahdollisuuksia jostain muualta. Tällöin kyse on enemmän uusien tietojen ja taitojen oppimisesta tai niiden lisäämisestä (Dessler 2015, 254). Yli viisi vuotta yhtiössä työskennelleet kokivat kaikki, että koulutusmahdollisuudet ovat ainakin jonkin verran tärkeitä. Muutama vastanneista (yhteensä 8,3%) ei pitänyt koulutusmahdollisuuksia ja niiden tarjontaa lainkaan tärkeänä. Avoimista vastauksista kuitenkin ilmenee, että vaikkei mahdollisuuksia pidetä tärkeänä, on niitä kuitenkin hyödynnetty. Lisäksi esiin nousee, että vastanneiden kesken arvostetaan monipuolista koulutustarjontaa.

Reilusti yli puolet (66,7%) vastaajista kokee saavansa tarpeeksi uraa tukevaa koulutusta. (Kuvio 9.) Yhtiön koulutustarjontaa hyödynnetään ja sitä arvostetaan. Kun kysymyksen asettelua verrataan miesten ja naisten välillä huomataan, että miehet kokevat saavansa tarpeeksi uraa tukevaa koulutusta naisia enemmän. Naisistakin yli puolet kokevat saavansa tarpeeksi koulutusta. Miesten osuuden vastaavan kysymykseen ollessa 72,7% (kuvio 8.). Kuten aiemminkin jo mainittu, voi erilaisten kehittämistoimenpiteiden kokeminen olla erilaista ja voivat liittyä naisten korkeampaan sitoutuneisuuteen kompetenssin kehittämiseen liittyen (Khoreva ym. 2017.) Oheisessa kuviossa ”ei osaa sanoa” vastaukset ovat koodattu ei vastausten kanssa samaan kategoriaan selkeyttääkseen kuviota. Kysymyksen ja vastausvaihtoehtojen muotoilu olisi voinut olla erilainen, jotta mahdollisuuksia analyysiin olisi ollut enemmän.



Kuvio 8. Sukupuolten välinen ero uraa tukevan koulutuksen saamiseen.

Avointen vastausten osalta he, jotka eivät osanneet sanoa, saavatko he tarpeeksi uraa tukevaa koulutusta, pitivät koulutusmahdollisuuksien tärkeyttä pääsääntöisesti jonkin verran tärkeinä. Alle vuoden yhtiössä työskennelleet kiittivät erityisesti verkkokurssien mahdollisuutta ja laajuutta.

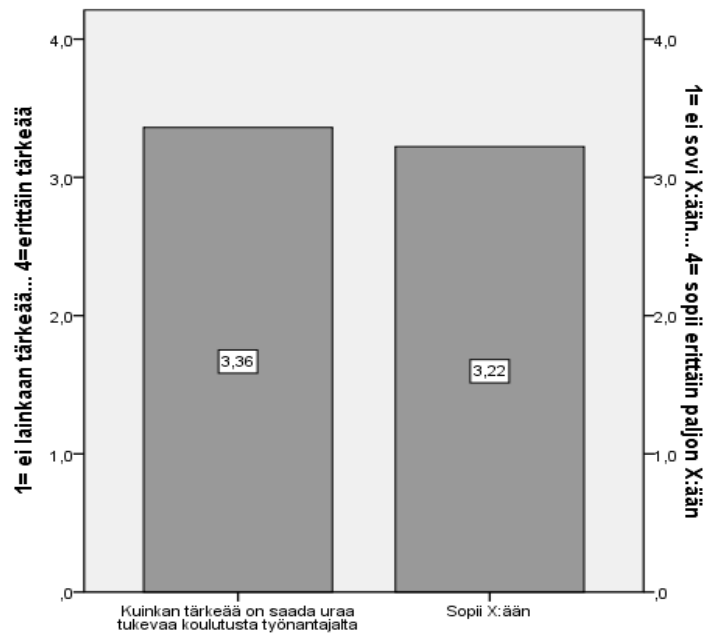
X:llä on loistavat kanavat tehdä erilaisia verkkokursseja ja hyvät mahdollisuudet etsiä samoista asioista kiinnostuneita. (H15)

Pidempään kuin vuoden talossa olleiden vastauksista oli havaittavissa, että asiantuntijuutta tukevaa koulutusta, tuotekoulutusta sekä teknologiaan liittyvää koulutusta on käyty ja näitä mahdollisuuksia arvostetaan korkealle. Eniten huomiota onkin saanut laajat mahdollisuudet erilaisiin

verkkokursseihin ja verkossa tapahtuvaan koulutukseen. Toiseksi eniten huomiota avoimissa vastauskentissä on saanut ajan riittämättömyys. Koulutuksiin osallistuminen koetaan osittain haastavaksi, kun omien töiden ohella ei oikein ehdi.

Olen käynyt koulutuksissa, jotka liittyvät konsultointitaitojen kehittämiseen. Lisäksi olen osallistunut tiettyihin teknologioihin perehdyttäviin koulutuksiin. Projektityömaailmassa koulutuksiin osallistuminen on haasteellista ja monesti koulutustunnit tehdään normaalin työajan päälle (ns. omalla ajalla). Projekti odottaa täyttä panosta silloinkin, kun osallistut koulutukseen. Jos olet koulutuksessa päivän, työt tehdään koulutuspäivän päälle iltaisin ja aamuisin. Meillä on paljon tarjontaa erilaisista verkkokursseista jne. (joten en koe, että koulutustarjonnassa olisi sinällään puutteita), mutta käytännössä koulutuksiin osallistuminen muiden töiden ohella on usein haastavaa. (H8)

Verkkokurssit ovatkin tänä päivänä hyvin yleisesti käytössä oleva tapa järjestää koulutuksia. Uusien tuotteiden ja palveluiden nopeatempoinen kehittyminen vaatii nopeaa reagointia ja koulutuksen organisointia. (mm. Viitala 2013) Omaa osaamista on kehitettävä, ja oppiminen voi tapahtua monella eri tavalla. Omaehtoinen oppiminen on itseohjautuvuuteen läheisesti liittyvää. Itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti. Martelan ja Jarenkon (2017, 12) mukaan itseohjautuvan henkilön tulee olla itsemotivoitunut, hänellä tulee olla päämäärä, eli käsitys siitä mitä tavoitetta kohti hän itseohjautuu sekä henkilöllä on oltava tarvittava osaaminen päämääränsä tavoitteluun. Oman osaamisen kehittäminen on siis omasta itsestä kiinni. Se, että työnantaja järjestää ja mahdollistaa erilaisia koulutuksia on tänä päivänä hyvin suuri tekijä työnantajaa valitessa. Vastaajilta kysyttiin kuinka tärkeänä he pitävät uraa tukevia koulutusmahdollisuuksia yleisesti työnantajaa valitessaan. Erittäin tärkeänä koulutusmahdollisuuksien saamista piti yli puolet (52,8%) vastaajista. Kukaan ei ollut vastannut ”ei lainkaan tärkeää”. Kuvio 9. havainnollistaa keskiarvoin, miten koulutusmahdollisuudet koetaan yleisesti tärkeiksi työnantajaa valitessa (ensimmäinen pylväs). Lisäksi toinen pylväs kuvaa sitä, miten kohdeyhtiön koulutusmahdollisuudet koetaan. Keskiarvo kuvaa, että väittämä sopii paljon/hyvin kohdeyhtiöön. Tämäkin antaa kuvan siitä, että koulutusmahdollisuudet koetaan tärkeiksi/hyvin tärkeiksi ja kohdeyhtiön tarjoamia mahdollisuuksia arvostetaan ja ne koetaan hyviksi/erittäin hyviksi.



Kuvio 9. Koulutusmahdollisuuksien tärkeys sekä koulutusmahdollisuuksien kokeminen kohdeyhtiössä.

Kyselyn lopuksi kysyttiin vielä töiden ja opintojen yhdistämisestä heiltä, jotka suorittavat opintoja töiden ohessa. Pääsääntöisesti koettiin, että opintojen ja töiden yhdistäminen sujuu hyvin. Avointen vastausten perusteella yleinen linjaus oli se, että työnantaja tukee opintoja muun muassa työaikoja joustamalla. Osa mainitsee myös esimiehen ymmärryksen, tuen ja joustavuuden tärkeiksi tekijöiksi opintojen ja työn yhdistämisessä. Muutamia mainintoja on myös siitä, että näiden yhdistäminen on hyvin paljon itsestä ja itsekurista kiinni.

- Opintoja tuetaan hyvin työpaikan suunnalta, loppu on vaan itsestään kiinni.

4.6. Urasuunnittelu ja uran kehitysmahdollisuudet

Urasuunnittelu tuli esiin jo mentoroinnin ja koulutusmahdollisuuksien yhteydessä. Lisäksi esimiehen antama tuki on suoraan yhteydessä tuen saamiseen urasuunnitteluun liittyen. Kyselyssä oli urasuunnitteluun liittyen kysymys vielä erikseen. Kysymys oli muotoiltu seuraavasti: Oletko saanut tukea urasuunnitteluun? (Taulukko 5.) Huomattavasti suurempi osa vastaajista oli saanut tukea jonkin verran tai paljon (75%).

Taulukko 5. Tukea urasuunnitteluun.

Oletko saanut tukea urasuunnitteluun?

	N	%
en ollenkaan	9	25,0
jonkin verran	19	52,8
paljon	8	22,2
Yhteensä	36	100,0

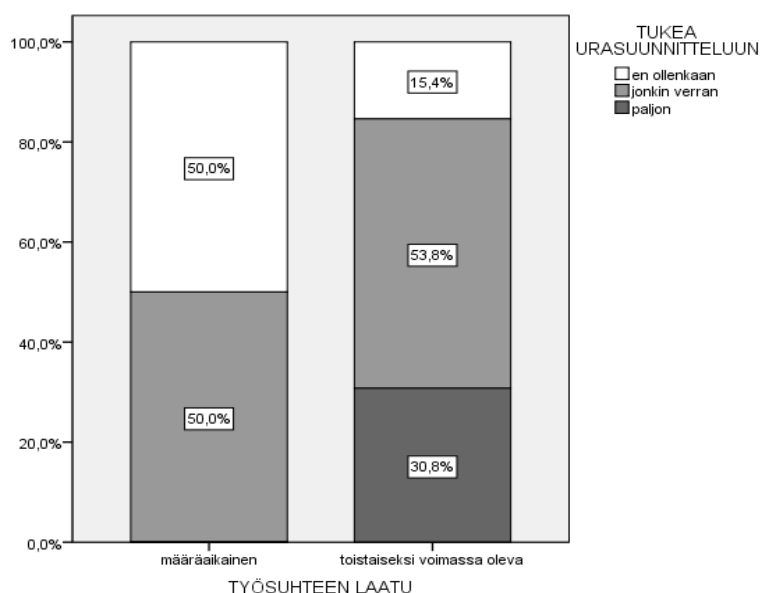
Lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus jättää avoimia kommentteja kysymyksen jälkeen, jossa oli mahdollisuus tarkentaa, millaista tukea on saanut ja onko tuki ollut riittävää ja onnistunutta. Avointa vastauskenttää oli käyttänyt hyväkseen 22 vastaajaa. Vastauksista yleisin liittyi lähiesimiehen tukeen urasuunnittelussa. Vuosittaiset keskustelut koettiin pääosin merkityksellisiksi henkilökohtaisen uran suunnittelussa. Esimiehen tuelle annettiin suuri painoarvo, etenkin heidän keskuudessa, joilla ei ole omaa mentoria. Myös oman mentorin omaavat olivat keskustelleet esimiehen kanssa, lähinnä lyhyemmän tähtäimen mahdollisuuksista. Pidemmän tähtäimen suunnitelmat puolestaan keskusteltiin enemmän mentorien kanssa.

Esimiehen kanssa käytävät urakeskustelut, oman mentorin ehdotukset ja apu uran suunnitteluun. Kehityskeskusteluissa todella käydään läpi, mihin päin uraa voisi viedä ja "mikä haluaa olla isona" (H25, on myös oma mentori)

Esimiesten kanssa käydään säännöllisiä urakeskusteluja ja pohditaan yhdessä sekä uran suuntaa, että siinä tukevia koulutustarpeita ja muita kehityksen apuna toimivia työkaluja. (H11, ei omaa mentoria)

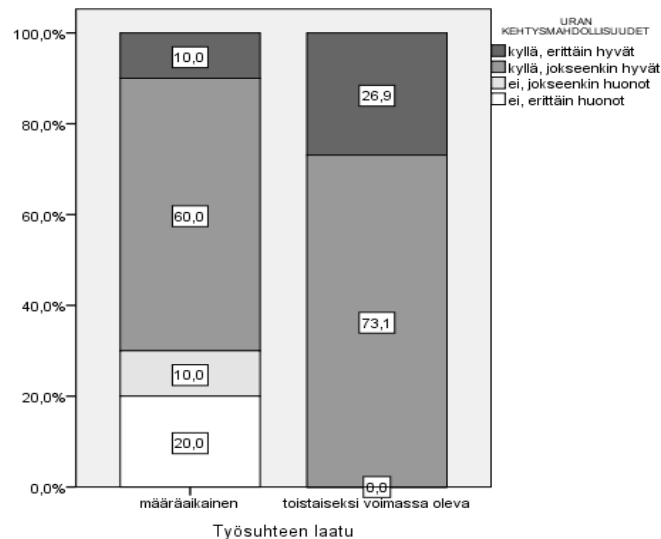
Kivirannan (2010) mukaan esimiehet ovatkin urasuunnittelussa yleensä keskeisessä asemassa. Henkilöstöresurssien suunnittelu ja kehittäminen ovat yleisestikin osa heidän johtamistyötään. Esimiehen tuki ja sekä vahvuuksista ja mahdollisuuksista keskustelu ovat keskeisiä urasuunnittelussa. Työntekijän rooli urasuunnittelussa on kuitenkin se tärkein. Kukaan muu ei voi varmuudella tietää mihin suuntaan työntekijä itse haluaa kehittyä. Vanhan toistamiseen ei tarvita suunnitelmaa. Keskeisintä suunnitelmissa on osaamisen kartoittaminen. Tulevaisuus voi rakentua jo olemassa olevien vahvuuksien kehittämiseen tai uuden osaamisen hankkimiseen. (Kiviranta 2010, 128–133.)

Suurin ero ryhmien välillä oli työsuhteen laadun ja tuen saamiseen urasuunnitteluun välillä. Puolet määräaikaista henkilöistä ei ollut saanut urasuunnittelua ollenkaan ja toinen puoli jonkin verran. (Kuvio 10.) Toistaiseksi voimassaolevalla työsuhteella työskentelevien tuki urasuunnitteluun oli puolestaan täysin eri suuntainen. Vastaajista 84,6 % oli saanut tukea jonkin verran tai paljon. Tähän voi liittyä hyvinkin monet seikat, muun muassa kuinka pitkä määräaikainen suhde on sekä kuinka kauan työsuhde on kestänyt. Aivan uran alkuvaiheessa ei urasuunnittelu monestikaan ole ajankohtaista, vaan vaatii jonkin aikaa työskentelyä tehtävässä, jotta tiedostetaan vahvuudet, tiedot sekä taidot. (mm. Dessler 2015, 334). Kovin täsmällisiä yleistyksiä ei siis voida tehdä ilman tarkempia tietoja. Suurempi otanta tämänkin kysymyksen osalta olisi ollut otollista. Sukupuolen tai urallaolovuosien välillä ei ollut suurempia eroja urasuunnittelun tuen kokemiseen.



Kuvio 10. Työsuhteen laadun vaikutus tuen saamiseen urasuunnitteluun liittyen.

Uran kehittymismahdollisuudet kohdeyhtiössä koettiin pääsääntöisesti hyviksi (69,4%) tai erittäin hyviksi (22,2%). Ainoastaan kolme vastaajaa piti kehittymismahdollisuuksia kohdeorganisaatiossa jokseenkin huonoina tai erittäin huonoina. Heidän työsuhteensa oli määräaikainen. Tämä tarkoittaa, että loput 70% määräaikaistakin työntekijöistä kokee, että uran kehittymismahdollisuudet organisaatiossa ovat kuitenkin osittain hyvät, vaikkei varmaa jatkoa olisikaan. Toistaiseksi voimassa olevalla työsuhteella työskentelevistä kaikki kokivat, että kehittymismahdollisuudet ovat vähintäänkin jokseenkin hyvät (Kuvio 11.).



Kuvio 11. Työsuhteen laatu ja uran kehittymismahdollisuuksien kokeminen kohdeyhtiössä.

Avoimeen kenttään kysymyslomakkeella oli mahdollisuus kirjoittaa perusteluja uran kehittymismahdollisuuksiin liittyvään kysymykseen. Perusteluja oli jättänyt 27 kyselyyn vastanneista. Vastauksista oli löydettävissä paljon yhteisiä mielipiteitä muun muassa siitä, että mahdollisuuksia on suuren talon sisällä paljonkin, mutta urapolun löytäminen vaatii oma-aloitteisuutta.

There is plenty of room to grow and take on different kinds of responsibility with interest (H26)

X:llä voi rakentaa tarvittaessa koko työelämänsä pituisen uran, jos pitää taitonsa relevanttina. (H28)

Huonoina tai osittain huonoina uran kehittymismahdollisuuksiaan pitävät mainitsevat syyksi muun muassa jäykkähkön yrityskulttuurin sekä pitävät Suomen yksikköä suhteellisen pienenä, joten mahdollisuuksia ulkomailla olisi enemmän.

Lyhyen kokemukseni perusteella X:llä on jäykkä yrityskulttuuri, jossa joustavan urapolun löytäminen ei ole helppoa. (H33)

Suomessa tuntuu olevan aika rajalliset mahdollisuudet. Pitää laajentaa katsetta maailmalle (H36)

Kolme perusteluihin vastanneista pitivät mahdollisuuksiaan kehittyä urallaan jokseenkin hyvinä, mutta eivät välttämättä ole niin halukkaita mahdollisuutta ainakaan tällä hetkellä hyödyntämään. Hieman kriittisempää palautetta tulee siitä, että ylenemismahdollisuudet tarkoittavat samalla työ määrän selkeää kasvua ja vapaa-ajan vähenemistä. Saba (2013) on huomionnutkin, että nuoret pitävät aiempia sukupolvia tärkeämpänä perheen ja työn yhteensovittamisen ja korostavat vapaa-ajan merkitystä. Uraa ei haluta enää luoda niin hanakasti perheen ja vapaa-ajan kustannuksella. Myös Kiviranta (2010, 128) pitää tärkeänä, että annetaan mahdollisuus perustaa perhettä ja viettää aikaa perheen kanssa silloin kun sille on tarvetta.

Vastuuta kyllä saa, jos suostuu tekemään sen ilmaiseksi ja vapaa-ajalla. (H3)

Sinänsä kehittymismahdollisuuksia on, mutta jos uralla etenee vertikaalisesti ylöspäin, työpositioiden kuormittavuus lisääntyy siten, että työtehtävien hoitaminen varsinaisella työajalla ei onnistu. Siksi etenemismahdollisuudet uralla eivät välttämättä houkuttele. (H32)

Urasuunnittelun merkitys on suuri silloin, kun uraa halutaan kehittää eteenpäin. Kun työntekijä itse haluaa pysyä samoissa tehtävissä, syystä tai toisesta, on urasuunnittelun merkitys silloin vähäisempi. (Kiviranta 2010.) Pitkän tähtäimen suunnitelmissa voi etu olla ystävyudeksi kehittyneessä mentorointisuhteessa. (Juuri 2016, 141–144). Valvisto (2005, 93) käyttää termiä työsuhteen elinkaari. Kaari kuvastaa myös sitoutumisen astetta. Työsuhteen alku on noususuhdanteista, jossa vaiheessa kaari kuitenkin lähtee alaspäin ja sitoutuminenkin laskee. Uudet mahdollisuudet töissä, kuten uudet ja mielenkiintoiset projektit, uudet työtehtävät tai esimerkiksi mahdollisuudet kansainvälisiin tehtäviin (van der Laken ym. 2018) voivat nostaa elämänkaarta ja sitoutumista uudelleen nousuun. Jokaisella ihmisellä kaari on erilainen ja mukautuu omaan elämäänsä. Esimerkiksi nuoret vastavalmistuneet perheettömät arvostavat elämässä monesti eri asioita kuin vanhemmat tai perheelliset ihmiset. Tästä syystä myös urasuunnittelun tulisi olla hyvin henkilökohtaista ja erityisesti esimiehellä on suuri vastuu ohjaajana ja kuuntelijana. (Valvisto 2005, 93–97.)

4.5. Sitoutuminen ja sitouttamisen toimenpiteiden kokeminen

Tässä luvussa käyn läpi talent-ohjelmien sekä sitouttamisstrategian olemassaolon tuntemista. Keskityn aluksi talent-ohjelmiin. Kysymys muotoiltiin lomakkeeseen niin, että sillä tarkoitettiin yleisesti talent-ohjelmien tunnettavuutta. Yli puolet (58,3%) ei ollut kuullut talent -ohjelmista (taulukko 6.). Viidennes (22,2%) oli kyllä kuullut, muttei ollut tietoinen mitä kyseiset ohjelmat sisältävät. Vain alle viidenneksellä (19,4) oli parempaa tietoa yleisesti talent -ohjelmista. Jatkokysymyksessä pyydettiin kertomaan, onko tietoa kohdeyhtiön käytössä olevista talent-ohjelmista. Nimeämiset olivat hyvin epävarmoja ja käsittivät sanoja, *nähdäkseni*, *luulisin* sekä *en ole varma*. Yhteinen linjaus oli se, ettei vastaajilla ollut tietoa onko kohdeyhtiöllä käytössä joitain talent-ohjelmia. Wang-Cowham ym (2012) pitävät yhtenä haasteena talent managementin toimivuuden ja täyden hyödyn saamisen kannalta sitä, ettei siitä aina tarpeeksi avoimesti puhuta organisaatiossa. Avoimuus ohjelmista ja mahdollisuuksista tulisi olla paremmin tiedossa itse sen kohteena oleville henkilöille.

Taulukko 6. Oletko kuullut talent -ohjelmista

	N	%
kyllä	7	19,4
en	21	58,3
olen kuullut, mutten tiedä sisältöä	8	22,2
Yhteensä	36	100,0

Sitouttamistoimenpiteet ja sitouttamisstrategioiden tunnistaminen oli lomakkeessa puolestaan yksilöity kohdeyhtiöön. Vastaukset olivat hyvin samantapaisia kuin talent -ohjelmissakin. Yli puolet (61,1%) ei ole kuullut kyseisistä strategioista, neljännes (25%) on kuullut, mutta eivät tiedä mitä strategiat pitää sisällään (taulukko 7.).

Taulukko 7. Onko yhtiöllä käytössä olevat sitouttamisstrategiat ja -toimenpiteet tuttuja?

	N	%
kyllä	5	13,9
ei	22	61,1
olen kuullut, mutten tiedä sisältöä	9	25,0
Yhteensä	36	100,0

Talent management on yhtiöllä tunnetusti käytössä. Tällöin heillä on myös määriteltynä talentti ja ryhmiteltynä talenttipoolit. Määritelmiä tai tietoa erilaisista ohjelmista en kuitenkaan yhtiöltä saanut. Yhtiön toimintamalli talent- sekä sitouttamisohjelmien ja strategioiden ”ei niin avoimesta linjasta” voi olla perusteltua. Kuten aiemmin olen jo kirjoittanut, voi talent ryhmittymien ja talent-nimikkeen olemassaolo jollakin nostaa esiin tyytymättömyyden sekä eriarvoisuuden tunnetta muissa. (ks. mm. Tansley (2011), luku 2.2.2.). Huomionarvoista on kuitenkin se, ettei näiden ohjelmien olemassaolosta edes suurimmaksi osaksi tiedetä. Strategioiden olemassaolon tiedostaminen ja niistä avoimesti keskusteleminen voi kuitenkin osittain lisätä sitoutumisen astetta, aivan kuten Lewis (2004) on esittänyt. Tuloksista voi tehdä myös päätelmän, että osa alle 35-vuotiaista työntekijöistä voi olla jo jonkin ohjelman piirissä, mutta tästä asiasta ei ole varmuutta.

Myös Swailes ja Blackburn (2016) ovat tutkineet sitä, miten työntekijät itse reagoivat, kun heitä joko pidetään tai ei pidetä talentteina. Heidän tutkimustulos näytti, että he, jotka kuuluvat johonkin talenttipooliin tai ryhmittymään, toisin sanoen tietävät olevansa talentteja olivat myönteisempiä tulevaisuuden näkymistään samassa organisaatiossa. Puolestaan he, jotka eivät kuuluneet talent-ryhmiin kokivat saavansa vähemmän tukea ja kokivat enemmän epäoikeudenmukaisuuden tunnetta. Swailes ja Blackburn ottavat esiin myös muita tutkimuksia, jotka on tehty työntekijöiden asenteista ja suhtautumisesta talent managementiin. (Swailes & Blackburn 2016.) Tässä tutkimuksessa jo aiemminkin mainittu Björkmanin ym. (2013) tutkimustulokset viittaavat vahvasti siihen, että talentryhmään kuuluvat reagoisivat varmimmin kasvaviin suorituskysymyksiin, ovat sitoutuneempia taitojen kehittämiseen sekä tukevat todennäköisemmin yrityksen strategisia painopisteitä. A Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2017) tutkimuksen tulokset puolestaan viittasivat siihen, että talentryhmään kuuluvat kokevat omaavansa paremmat mahdollisuudet urakehitykseen sekä heillä on korkeampi sitoutumisen aste kuin ryhmiin kuulumattomilla. CIPD (2017) tutkimus ei kuitenkaan vertaillut työntekijöitä saman organisaation sisällä, joten tässä suhteessa tälle ei voi kovin suurta painoarvoa tähän yhteyteen luoda. (Swailes & Blackburn 2016; CIPD 2017; Björkman ym. 2013.)

Tuloksia voi talent-ohjelmien tunnettavuudesta selittää se, että kohderyhmässä yli puolet (58%) työntekijöistä olivat olleet yhtiön palveluksessa alle kolme vuotta. Lisäksi määräaikaisten työntekijöiden määrä oli yli neljännes (28%). Tietämättömyys talent-ohjelmista viitanee siihen, että nuorten (tai uusien työntekijöiden) keskuudessa käytössä on enemmän inklusiivinen tapa nimetä talentteja. ”Kaikilla on mahdollisuus kehittyä talenteiksi” (Meyers 2014). Eli kyvyt pitää tunnistaa

ja/tai niitä pitää kehittää muun muassa koulutuksen tarjoamisella. Myöhemmässä vaiheessa, kun uraa alkaa olla jo takanapäin, on mahdollista siirtyä ohjelmiin, jotka ovat vain tietyille joukolle, ns. eksklusiivisen lähestymistavan mukaan. (ks. mm Meyers, 2014; 2019; luku 2.2.2.)

Tässä tutkimuksessa vastaajilta kysyttiin yleisellä tasolla lisäisikö johonkin talent-ohjelmaan kuulumisen sitoutumisesi astetta. Tämä on muotoiltu yleiseksi sen takia, koska en saanut tietooni yhtiön käytössä olevia toimintatapoja tai ohjelmia.

Taulukko 8. Lisäisikö johonkin talent-ohjelmaan kuulumisen sitoutumisesi astetta työnantajaasi kohtaan.

	N	%
kyllä	15	41,7
ei	2	5,6
en osaa sanoa	19	52,8
Yhteensä	36	100,0

Vastaajista yli puolet (52,8%) ei osannut sanoa lisääkö johonkin talent-ohjelmaan kuulumisen sitoutumisen astetta työnantajaan. Toisaalta tämä on ymmärrettävää, koska jos ei ole tietoa, mitä ohjelmat ovat ja miten ne toimivat, eivät työntekijätkään osaa sanoa, onko niillä merkitystä vai ei. Toisaalta vain kaksi vastaajista (5,8 %) oli vastannut, että ei lisää sitoutumisen astetta ja loput (41,7) olivat vakuuttuneita siitä, että talent ohjelmiin kuulumisella on vaikutusta sitoutumiseen ja sitoutumisasteen lisääntymiseen työnantajaa kohtaan. He, jotka olivat kuulleet talent ohjelmista vastasit yhtä lukuun ottamatta, että sitoutuminen työnantajaa kohti lisääntyisi, jos kuuluisi jonkin ohjelmaan.

Lisäksi vastaajilta kysyttiin avoimin kysymyksin toimenpiteistä, jotka auttavat tai auttaisivat lisäämään sitoutumisen astetta kohdeyhtiöön. Kysymykseen oli vastannut 26 henkilöä. Vastaukset olivat hyvin monipuolisia ja näkemyksiä oli monia. Vastauksista on yleistettävissä muutamia muidakin asioita palkkauksen lisäksi. Vastauksissa nousi esiin hyvin monella mielenkiintoisten ja monipuolisten projektien ja työtehtävien mahdollisuuksien tärkeys. Useita kommentteja oli myös koulutusmahdollisuuksien tarjoamisen tärkeydestä, urasuunnittelun paremmasta tarjoamisesta sekä kehitysmahdollisuuksista. Lähtökohtaisesti siis asioita, joita oli lomakkeessa jo käsitelty. Esiin nousi myös muutamia kommentteja, joita ei oltu voitu johtaa aiemmista kysymyksistä, kuten nuorille suunnattujen yhteisten tapahtumien järjestämisen tärkeys. Haluttiin lisää tilaisuuksia, jossa voi tutustua toisiin vapaammin ja luoda verkostoja. Lisäksi toivottiin avoimempia ja säännöllisempiä keskusteluja johdon kanssa, sekä strategioista ja tavoitteista parempaa tiedottamista.

- *Monipuoliset tehtävät, hyvä kulttuuri ja kompensatio tehdystä työstä (H6)*

- *Tällä hetkellä itseäni sitouttavat parhaiten monipuoliset, mielenkiintoiset ja vastuuta vaativat työtehtävät, koska nautin itseni haastamisesta ja mukavuus alueen ulkopuolella olemisesta. Tämän lisäksi työyhteisö ja kokemus siihen kuulumisesta ovat hyvin tärkeitä. Tätä voidaan mielestäni edesauttaa järjestämällä nuorille ja muille tuoreille työntekijöille yhteisiä rennompia tapahtumia, joissa pääsee verkostoitumaan myös työajan ulkopuolella sekä järjestämällä tiimeille yhteisiä aktiviteetteja. Myös kokemus siitä, että voi edetä urallaan ja kouluttautumalla tukea tähän vaadittavaa osaamista, on tärkeä. (H11)*

- *Jos meitä edes jotenkin sitoutettaisi, se jo auttaisi. Olisi siis hyvä tietää, mitä nämä sitouttamistoimenpiteet ovat. Sitoutumista auttaa ehdottomasti tieto etenemismahdollisuuksista ja jonkinlainen varmuus tulevaisuudesta. Urapolkujen valottaminen olisi hyödyllistä. Myös oman työn arvon/tärkeyden tunnustaminen auttaa tuntemaan työtehtävät mielekkääksi (mikä on hyvin tärkeää) eli palautteen antamiselle olisi paljonkin tarvetta, sitä kautta myös voisi luoda sitoutumista. (H20)*

Tarkentavan avoimen kysymyksen avulla pyrittiin vielä hahmottamaan käsitystä, mikä on se kaikin tärkein tekijä, minkä vuoksi vastaaja haluaa olla osa kohdeorganisaatiota. Avoimeen vastauskenttään oli vastannut 24 henkilöä. Kuten sitouttamisen lisäämisen vastauksista oli tästäkin poimittavissa yksi yhteinen tekijä, joka oli mainittu useimmin – palkkaus. Kohdeyhtiö tarjoaa kilpailukykyisen palkkauksen, jota selvästi arvostetaan nuorten keskuudessa korkealle. Vastauksista oli luettavissa yhteys myös siihen, että yhtiöllä on hyvä imago ja se tekee maailmanluokan teknologiaa. Lisäksi koulutus- ja kehitysmahdollisuudet nousivat esiin monien vastaajien keskuudessa myös tässä kohdassa.

- *Hyvä palkka, mielenkiintoinen rooli ja vakaa tulevaisuus (H7)*

- *Palkan ja joustavuuden yhdistelmä. (H10)*

- *Monipuoliset mahdollisuudet (H31)*

Kilpailukykyinen palkkaus oli yleistettävissä vastauksista, sen oli maininnut lähes puolet (12 vastaajaa). Kyselyn alussa olevat monivalintakysymysten vastaukset myös viittasivat palkkauksen tärkeyteen. Vastaajilta kysyttiin kuinka tärkeää kilpailukykyinen palkkaus on valitessasi työnantajaa sekä miten hyvin kilpailukykyinen palkkaus sopii X:ään (kuvio 7, sivulla 41). Lähes kaikki (94,4 %) pitivät palkkausta joko tärkeänä tai erittäin tärkeänä. 77,8 % vastaajista oli sitä mieltä, että väittämä kohdeorganisaation kilpailukykyisestä palkkauksesta sopii hyvin tai erittäin hyvin.

Palkkojen merkitys nousi esiin kovin monen vastaajan kesken. Nuorten työmotivaatiotekijöitä on tutkittu vuosien varrella niin Suomessa kuin ulkomaillakin. Studentworkin (2018) toteuttaman tutkimuksen mukaan noin puolet (48%) nuorista kokee rahan ja taloudelliset hyödyt tärkeimmäksi asiaksi työmotivaation kannalta. Studentworkin (2018) kyselyyn vastanneista niukka enemmistö kuitenkin kokee, että eniten motivaatioon vaikuttavat muut asiat. Kyseisessä tutkimuksessa mielenkiintoista oli myös huomata, että nuoret osaajat haluavat yhä harvemmin uraa yhdessä ja samassa organisaatiossa. Vielä vuonna 2016 saman organisaation sisällä tehtävään uraputkeen suhtautui myönteisesti 49% vastanneista, kun vuonna 2018 luku on vain 37%. Nuoret osaajat voivat siis olla sitouttamisen kannalta hyvinkin erilaisia, kuin aiemmat sukupolvet. Työnantajat joutunevat kehittämään tulevaisuudessa enemmän erilaisia sitouttamisen ja motivoinnin malleja, jotta saavat huippuosaajat jäämään organisaatioon. (Studentwork 2018.) Kuten Lampikoski (2005, 161) on huomioinut, kilpailuetua saadaan silloin kun sitouttamistoimenpiteet ovat poikkeuksellisen nerokkaita ja innovatiivisia. Vaikka palkkaus on tärkeää, ei se pelkästään riitä.

4.7. Työntekijöiden tulevaisuuden suunnitelmat

Lisäksi vastaajilta kysyttiin missä näkee itsensä vuoden kuluttua, onko vastaaja harkinnut muualle siirtymistä kuluneen vuoden aikana sekä pitääkö vastaaja nykyistä työpaikkaa pidempiaikaisena vai ponnahduslautana tulevalle uralle. Mielenkiintoista oli huomata, että vaikka työsuhdetta pidettiin pääsääntöisesti pidempiaikaisena (52,8%) oli suurin osa vastaajista (58,3%) kuitenkin harkinnut siirtymistä toisen työnantajan palvelukseen. Kolmannes 33,3% piti nykyistä työsuhdetta ponnahduslautana tulevalle uralle, mutta avointen vastausten perusteella osa halusi vahvasti uran jatkuvan nykyisen työnantajan palveluksessa, vaikkakin erilaisissa tehtävissä. Loput 13,9 % olivat vastanneet vastausvaihtoehdolla ”muuta”, sekä tarkentaneet vastaustaan avoimessa kentässä.

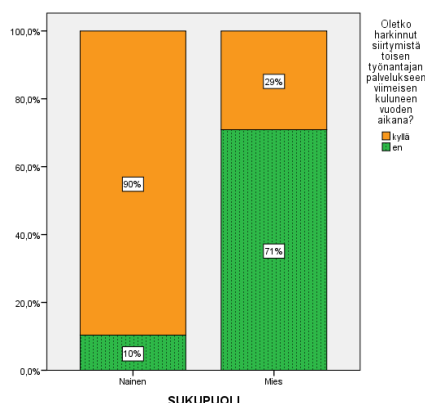
Vaikea sanoa jos asiat menevät eteenpäin voi ura olla pitkäaikainen, jos urakehitys pysähtyy tai työkuorma on kohtuuton täytyy suunnitella vaihtoa. Myös vaihdokset esimiehissä ja projekteissa vaikuttavat valintoihin. (H34)

Osa vastaajista myös opiskeli tutkintoa työn ohessa, joten heillä ei ollut vielä näkemystä siitä, mitä harjoittelun jälkeen tapahtuu. Vastausten yhteenvetona kuitenkin on, että mahdollisuudet pidetään hyvin avoimena niin nykyisen työnantajan suhteen kuin uusien haasteiden etsinnässä muualtakin. Kysyttäessä työpaikan vaihtoaikkeitä kuluneen vuoden aikana, on huomioitava, että yli puolet vastaajista (58,3%) on harkinnut siirtymistä toisen työnantajan palvelukseen (Taulukko 9).

Taulukko 9. Oletko harkinnut siirtymistä toisen työnantajan palvelukseen kuluneen vuoden aikana?

	N	%
kyllä	21	58,3
en	14	38,9
Yhteensä	35	97,2
Puuttuu	1	2,8
Yhteensä	36	100,0

Merkittävin ero vastauksissa kysymykseen *Oletko harkinnut siirtymistä toisen työnantajan palvelukseen viimeisen kuluneen vuoden aikana* ilmeni, kun verrattiin miesten ja naisten vastauksia. Naisista 90% vastasi kyllä, kun miesten vastaava luku oli 29%. (kuvio 12). Naisten ja miesten välinen ero tulee siis tässäkin esiin. Naiset voivat olla herkempiä etsimään mahdollisuuksia ammatillisen kehittymisen tueksi enemmän kuin miehet (Khoreva ym. 2017).



Kuvio 12. Sukupuolten välinen ero harkinnasta siirtyä toisen työnantajan palvelukseen kuluneen vuoden aikana.

Avoimissa vastauksissa käy ilmi, mitä teoreettisessa viitekehyksessäkin on jo mainittu. Nuoret haluavat pitää ovet avoimina ja ovat koko ajan valppaina uusien mahdollisuuksien edessä. Suurin osa kyllä-vastauksen antajista mainitsee, että ovat harkinneet, jokseenkin ei välttämättä niin vakavasti, toiselle työnantajalla siirtymistä. Vastauksista käy hyvin ilmi, että mahdollisuudet pidetään avoimena, ja jos mahdollisuuksia tulee, ne otetaan mielellään vastaan. Harva vastanneista on toisissaan etsinyt paikkaa muualta. Ja tulevaisuudessa työn sisällöllinen merkitys vastausten perusteella kasvaa. Uusia mahdollisuuksia halutaan ennen kaikkea talon sisältä, mutta mahdollisuuksia halutaan kartoittaa tarpeen vaatiessa myös muualta. Lisäksi vastauksissa on mainittu yhteistointaneuvotteluiden vaikutus töiden hakemiseen myös muualta. Jatkuvat uhat irtisanomisista eivät lisää sitoutumisen astetta ja näin ollen ne voi edesauttaa työpaikojen etsimiseen muualta. (Kiviranta 2010; Lampikoski 2005; Valvisto 2005.)

- Vuoden kuluttua näen itseni luultavasti uuden työpaikan haussa, joka nykyisestä työpaikasta tai uudesta.

- Ehkä samassa työssä joskin (...) jokavuotiset YT neuvottelut vievät pohjan kaikelta urasuunnittelulta ja varmuuden tulevaisuudelta. (H29)

Kysyttäessä tulevaisuudesta vastauksen avoimeen kenttään oli jättänyt 25 henkilöä. Suurin osa vastaajista näki itsensä edelleen saman työnantajan palveluksessa, mutta erilaisissa tehtävissä. Tämä itsessään kertoo ketterän yhtiön toimintamalleista. Työt tehdään sykleittäin, erilaisissa projekteissa, joiden kesto vaihtelee. Suuren yhtiön sisällä on paljon mahdollisuuksia työtehtävien vaihtoon ja erilaisiin projekteihin. Vastausten perusteella tätä mahdollisuutta myös arvostetaan korkealle. Vaikka osa pitää nykyistä paikkaansa ponnahduslautana tulevalle uralle, on heistäkin suurin osa halukkaita vuoden kuluttua olemaan edelleen saman yhtiön palveluksessa. Toki vastauksista on havainnoitava, että osa haluaa kansainvälisempiin tehtäviin, osa suurempaan ja osa pienempään organisaatioon töihin.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Globaalilla tasolla kohdeyhtiön sitouttamisstrategian tavoitteena on olla haluttu työnantaja muun muassa tarjoamalla kilpailukykyisen palkkauksen. Paikallisella tasolla sitouttamisstrategiaa ei ole virallisesti tarkennettu. Yhtiöllä on käytössä ohjelma nuorille potentiaaleille. Ohjelmien ydinajatus on, että potentiaaliset talentit kasvavat talenteiksi ja sitä kautta tulevaisuuden johtajiksi. Kaikki henkilöt ovat rekrytointivaiheen jälkeen potentiaalisia talentteja - olivat sitten nuorille suunnatun ohjelman käyneet tai eivät. Yhtiön mukaan jokaiselle tarjotaan mentorointi, jossa kokeneempi työntekijä ohjaa ja auttaa kokemattomampaa työntekijää. Heillä on useita erilaisia koulutusvaihtoehtoja, jotka ovat avoimia työntekijöille. Talent -ohjelmat puolestaan eivät ole niin avoimia, eikä työntekijöillä ole tietoa kaikista yhtiön sisällä olevista ohjelmista tai listauksista.

Organisaatiotasolla avoin ja osallistava lähestymistapa potentiaalisille talenteille, varsinkin nuoren uran alkuvaiheessa, olisi suotavaa. Alun jälkeen kuitenkin pian on huomattavissa, onko edellytykset potentiaalisuudelle olemassa, ja jatko esimerkiksi työharjoittelun jälkeen organisaation palveluksessa on mahdollinen. Tällöin siirrytään hyvin pian uran alkuvaiheessa kuitenkin eksklusiiviseen, valikoivaan lähestymistapaan (ks. Meyers ym. 2019). Kaikki eivät ole potentiaalisia talentteja, eivätkä urallaan välttämättä edes kehity sellaisiksi. Tämäkin asia on kuitenkin organisaatiokohtainen. Toisessa organisaatiossa sama henkilö voi ollakin potentiaali, vaikkei sitä toisessa olisikaan. (ks. McCracken ym. 2016.) Inklusiivinen lähestymistapa on nuorten osalta käytössä myös kohdeyhtiössä. Vähitellen kuitenkin työuran jatkuessa siirrytään eksklusiiviseen tapaan määritellä talentit. Inklusiivinen määritelmä tässä tapauksessa sisältää potentiaaliset talentit ja eksklusiivinen määritelmä tarkempaan harkitut talentit tai jo avainhenkilöaseman saavuttaneet. (Meyers ym. 2019;2014; Tansley 2011; McCracken ym. 2016.)

Mentoroinnin merkitys urakehityksessä ja urasuunnittelussa on ilmeinen. Mentorointi koetaan tärkeäksi väyläksi itsensä kehittämisen välineenä. Mentorointi auttaa sisäistämään organisaation asioita, polkuja ja käytäntöjä paremmin. Yleensä tukea nuoremmille antavat kokeneemmat työntekijät (Juuti 2016). Osalle mentori on virallinen ja nimetty, osa kokee saavansa tarpeellisen avun kahvitteluhetkestä kollegoiden sekä vanhempien työntekijöiden kanssa. Väittäisinkin, että mentoroinnissa ja sen kokemisessa onkin suuri merkitys sillä, onko mentoroitava itse yrittänyt tai halunnut saada mentoria. Osa ei koe sitä ollenkaan tarpeelliseksi, osalla tuntuu olevan aika niin kortilla,

että epäilevät sen takia mentorisuhteen luomista, osalle puolestaan mentorointi on tärkeä urasuunnittelun ja yhtiön sisäisten polkujen näyttämisen apuväline, jota käytetään aktiivisestikin. (Juuti 2016; Dessler 2015, Viitala 2006; Holt ym. 2016.)

Vastaukset mentorointiin liittyen kulkevat paljolti samaa kaavaa, mitä teoriaosuudessaakin on pohdittu. Mentorointi on hyödyllistä hiljaisen tiedon siirtämisessä (Juuti 2016, 138–139, 141; Garvey 2011, 9–10; Nonaka & Takeuchi 1995.). Suurin osa työntekijöistä pitää mentorointia tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Jos nyt tekisin kysymyslomaketta uudelleen, antaisin tähän enemmän vastausvaihtoehtoja tai esimerkiksi numeerisen arvosanan, jonka avulla olisi saatu vielä tarkempia analyysejä. Virallisella mentorilla tai mentorin nimeämisellä ei näytä olevan kovin suurta merkitystä. Monet kokevat, että saavat uraohjausta sekä käytännön apuja työtehtäviin silloin kun niitä tarvitsevat. Oma halu hankkia mentori varmasti auttaa sen myös saamaan. Jos mentori vain nimetään, voi eteen tulla heti tai joskus myöhemmin se, etteivät persoonat kohtaa, tai suhde ei ole tarpeeksi läheinen henkilökohtaisten asioiden läpikäymiseen. Mentori voi tällöinkin toki auttaa, mutta tuskin kovin syvällisiä urakeskusteluja silloinkaan käydään. Apu on todennäköisesti enemmän käytännön asioiden äärellä, kuten tapoihin tai kulttuuriin liittyen. Mielestäni hyvä olisi kuitenkin jo heti uran alkuvaiheessa nimetä henkilö, jonka puoleen voi kääntyä. Työntekijä pääsee samalla sisään organisaation toimintaan ja tapoihin. Urasuunnittelua tuskin tarvitsee tehdä heti ensimmäisinä työssäolokuukausina. Tutustuessaan talon henkilökuntaan työntekijä voi itse etsiä toisen henkilön, jos ensimmäisen kanssa ei tunnu luontevalta puhua henkilökohtaisimmista asioista. Olisi kuitenkin tärkeää, että työnantaja neuvoo ja ohjaa mentoroinnissa alkuun. (Juuti 2016; Dessler 2015.)

Koska mentorointisuhde on kovin henkilökohtainen, ei sitä oikein voi tai kannata luoda pakolla tai yhtiön puolesta. Jokaiselle olisi kuitenkin tuotava julki se, että mentorin saaminen on mahdollista ja suotavaa. Lisäksi tämä mahdollisuus tulee tarjota. Osalle voi sopia se, että se nimetään, mutta osa haluaa löytää luottohenkilönsä itse, tai olla kokonaan ilman. (Payne & Huffman 2005) Aineiston mukaan myös he, jotka ovat mentorointia saaneet, ovat myös halukkaampia itse auttamaan uusia työntekijöitä.

Mentorini on auttanut minua teknisesti ja urallisesti. Tämä on aiheuttanut positiivisen reaktion, että olen hyvin avulias myös uusille työntekijöille. Mentorini antaa minulle huomattavan paljon aikaa, kun sitä pyydän. Hän on avannut minulle mahdollisuuksia X:llä. (H30)

Hieman ristiriitaiseksi asiasta tekee sen, että yhtiön mukaan mentorointia tarjotaan aktiivisesti etenkin uusille työntekijöille. Vastausten mukaan mentoria ei kuitenkaan ollut läheskään kaikilla, ja osa ei jopa tiennyt mistä sellaisen voisi saada. Tässä on yksi tärkeä kehityskohde itse yhtiölle, mutta hyvä muistutus myös muille organisaatioille. Vaikka joitain ohjelmia ja käytäntöjä on käytössä, ollut jo ehkä niin pitkään, niiden luullaan joskus olevan itsestäänselvyys. Työntekijät voivat kokea, ettei niitä olisi tarjolla, jos niiden tarjonta ei kohtaa luvattua. Etenkin jos kyse on uusista työntekijöistä. Työntekijöiden vastauksista oli luettavissa, että he eivät koe, että tarjolla olisi virallista mentorointiohjelmaa.

Koulutusmahdollisuuksia pidettiin yleisellä tasolla tärkeinä. Koulutusmahdollisuudet yhtiössä koettiin pääsääntöisesti hyviksi. Laajojen koulutusmahdollisuuksien tärkeys tuli esiin myös silloin, kun vastaajilta kysyttiin asioita, jotka toimivat sitouttamisen keinoina työnantajaa kohtaan. Myös urasuunnittelun tärkeys ja esimiehen tuki oli mainittu sitouttamisen lisääjänä. Oman osaamisen kehittäminen vaati ponnistelua itse työntekijältäkin. Kun työnantaja kannustaa ja järjestää erilaisia koulutuksia niin lyhyitä kuin pidempiäkin opintokokonaisuuksia, tulisi ajankäytöstä tehdä henkilökohtainen suunnitelma. Työt tulisi saada tehtyä, mutta osaamisen kehittäminen kuitenkin palvelee pitkällä tähtäimellä myös työnantajaa. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000; Viitala 2006; 2013.)

Mielestäni avoimuus erilaisista talent-ohjelmista voisi olla organisaatioille eduksi. Se, kerrotaanko nämä potentiaalisille talenteille tai jo talenteille henkilökohtaisesti vai tehdäänkö niistä täysin avoimia kaikille, en tässä vaiheessa ja näillä tiedoilla voi ottaa tarkempaa kantaa. Se vaatisi lisää tutkimusta aiheesta. Samoin en voi ottaa kantaa, mitä nämä toimenpiteet olisivat, koska minulla ei ole tiedossa mitä toimenpiteitä kohdeorganisaatiolla on jo käytössä. Tämän tutkimuksen tulokset kuitenkin vahvasti viittaavat siihen, ettei sitouttamisstrategiasta tai talent-ohjelmista tai pooleista ole työntekijöillä oikein minkäänlaista tietoa. Avoimemmaksi tiedotusta asioista tulisi tehdä, mutta täysi avoimuuskaan ei välttämättä ole juuri se oikea ratkaisu. Joudutaan ehkä kokeilemaan erilaisia käytäntöjä ja avoimuuden asteita. Työntekijät voivat motivoitua tiedostaessaan, että onnistuessaan he pääsisivät jonkinlaiseen talent-ohjelmaan, jotta he olisivat lähempänä myös saavuttamassa mahdollisia avainpositioita. Toiset ajattelevat, että avoimuus talent-ohjelmia ja talentryhmiä (pooleja) kohtaan olisivat osittain jo lisäämässä sitoutumista ja parantamassa henkilöiden suoriutumista. (Dessler 2015; Tansley 2011.) On selvää, että osa ihmisistä suoriutuu toisia paremmin, osa

on talentteja ja osa ei. On myös väitetty, että eriyttäminen parantaa yksilöiden ja sitä kautta organisaation tulosta ja suoritusta. Toki eriyttäminen voi lisätä kateutta ja mielipahaa heidän kesken, joita talent ohjelmat eivät koske, mutta voi toisaalta antaa ohjelmien lähellä oleville lisää syitä parantaa omaa tekemistään. Itselläni huomio kiinnittyi erityisesti siihen, että vastaajat olivat kovin epävarmoja siitä, mitä nämä talent ohjelmat ovat ja mitä ne pitävät sisällään, eli näiden avaaminen olisi ehkä osittain aiheellista. Näin ihmiset tietäisivät mitä voi olla luvassa. Tämähän ainakin ideaalitapauksessa johtaa siihen, että he, jotka oikeasti sinne haluavat, tekevät motivoituneina myös töitä sen eteen. Kun nuorista potentiaaleista talenteista alkaa kehittyä talentteja ja avainhenkilöitä, olisi heille oltava avoimia heitä koskevista ohjelmista ja/tai listauksista. (Lewis 2004; Dessler 2015; Tansley 2011; Thunnissen 2015.)

Mitä enemmän ja useammin avoimia vastauksia luin ja kävin läpi, jäi päällimmäiseksi mielikuva, että yhtiön maine ja imago ovat sinällään jo sellaisia, jotka sitouttavat henkilökuntaa ja jotka auttavat yhtiötä jo rekrytointivaiheessa (ks. Stahl ym. 2012, 30–31). Uudet teknologiat ja niiden kehittäminen sekä alan edelläkävijän maine ovat tekijöitä, jotka houkuttelevat nuoria yhtiön palvelukseen. Lisäksi palkkaus on useiden kommenttien mukaan hyvä. Kukaan ei kommentoinut, että palkka olisi riittämätön. Tämä oli sinällään jo odotettavissa, koska yhtiön mukaan heidän yksi sitouttamisstrategiansa osa on olla yhtiö, joka tarjoaa kilpailukykyisen palkkauksen. Tässä ainakin tämän kyselyn mukaan on onnistuttu. Kyselyn aineistosta *työntekijöitä kunnioittava kulttuuri* nousi tärkeimmäksi tekijäksi, kun kysyttiin yleisellä tasolla tärkeitä ominaisuuksia työnantajassa. Neljän ominaisuuden kärjessä olivat myös *mahdollisuus saada kokemusta, joka auttaa etenemään uralla, esimiehet, jotka tukevat kehittymistäni sekä monipuoliset työtehtävät*. Vähiten tärkeänä pidettiin *kansainvälisyyttä, työsuhte-etuja ja mahdollisuutta pidentää työuraan*. Nuorten osalta on syytä miettiä panostusta korkean palkkatason lisäksi myös muihin motivaatiotekijöihin sitouttamisen keinona (Lampikoski 2005; Stahl 2012; Dessler 2015; CIPD 2017; Studentwork 2018). Lisäksi on pidettävä huoli, että kunnioittava kulttuuri sekä muut yhteisen hyvinvoinnin asiat tulevat otettavaksi huomioon entistä laajemmin.

Tapaamisessani kohdeorganisaatiossa kävi myös ilmi, että potentiaaliset nuoret halutaan toki sitouttaa yhtiöön, mutta enemmän se on työntekijästä itsestä kiinni, mitä välineitä ja tapoja hän siihen käyttää. Kohdeorganisaatiolla on siis laaja kirjo erilaisia ”porkkanoita” ja ohjelmia, joita nuoret potentiaalit voivat hyödyntää, jotta heistä kasvaisi ajan kuluessa talentteja ja avainhenkilöitä. Tiukkojen salassapitosäännösten vuoksi yksityiskohtaisia tietoja toimenpiteistä ja ohjelmista en

saanut käyttööni, mutta kohdeorganisaation omissa materiaaleissa sekä keskusteluissa kohdeorganisaatiossa työskentelevien henkilöiden kanssa jokaisessa asiassa paistoi voimakkaana työntekijöiden oma mahdollisuus ja jopa edellytys olla itse aktiivisesti mukana kehittämisessä talenteiksi. Kyse on siis voimakkaassa itseohjautuvuudessa ja ketteryydessä. Dynaamisuus ja ketteryys tuntuu tällä hetkellä olevan toistensa synonyymejä (kuten tavallaan ovatkin). Käsite *dynaaminen* on kuitenkin kohdeorganisaatiosta poistunut ja tilalle tullut *agile*, joka kuvaa ketteryyttä, nopeutta ja joustavuutta entistä dynaamisemmin. Itseohjautuvassa sekä ketterässä organisaatiossa tulee olla myös itseohjautuvia ja ketteriä työntekijöitä. (Martela & Jarenko 2017; Nijssen & Paauwe 2012).

Avointen vastausten perusteella on myös huomioitava, että nuoret ovat erittäin avoimia uusille haasteille. Vaikka työtehtävät ovat mielenkiintoisia, palkkaus on kunnossa ja töissä viihdytään, on silti ovet avoinna muuallekin. Tämä tekee sitouttamisesta suhteellisen haastavaa. Se kuinka avoimeksi esimerkiksi talent-ohjelmat tai sitouttamisstrategiat tehdään itse työntekijöille, on yhtiön johdon päätettävissä. Avoimuus voi olla suuri mahdollisuus saada työntekijät sitoutumaan organisaation entistä paremmin, etenkin jos tiedostetaan asia, että kehittyminen tulevaisuuden avainhenkilöksi on mahdollista (Dessler 2015; Tansley 2011). Muutamia kommentteja oli myös jatkuvista yt-neuvotteluista ja niiden vaikutuksista oman uran suunnitteluun. Osa koki, että epävarmuus on suuri tekijä siinä, että etsitään uusia mahdollisuuksia myös talon ulkopuolelta.

Teoreettisen viitekehyksen pohjana käytetty Thunnissenin ja Gallardo-Gallardon (2017) luoma integroitu ja dynaaminen talent management -malli osoittautui kovin prosessilähtöiseksi. Toisaalta se antoi vahvan pohjan itse talent managementin käsittelylle ja oli näin ollen johdonmukainen. Tärkeimmät kohdat talent managementin käyttöönotolle ja onnistumiselle malli otti hyvin huomioon. Mutta dynaamisuutensa sekä organisaatioiden erilaisuuksista johtuen, malli pysyykin suuntaa-antavana pohjana luoda talent managementin käytäntöjä lähinnä yleisellä tasolla. Koska talent management on erittäin vaihteleva ja käytännöt ja määritelmät voivat vaihdella jopa organisaation sisällä on kovin vaikeaa tehdä muunlaistakaan mallia. Dynaamisen ja integroidun talent management -mallin tavoite onkin ollut luoda parempaa ymmärrystä talent managementin kompleksisuudesta ja dynamiikasta. Tässä Thunnissen ja Gallardo-Gallardo (2017) ovatkin mielestäni onnistuneet, vaikka koen, ettei malli ole kovin käytännönläheinen. Malli auttaa kuitenkin hahmottamaan prosessit sekä implementoinnin merkitykset, koska malli on koottu suhteellisen kattavasti alan aiemmista tutkimuksista. (Thunnissen & Gallardo-Gallardo 2017.) Integroitu ja dynaaminen talent management malli ohjasi tässä tutkimuksessa teoreettisen viitekehyksen kulkua. Mallin avulla saatiin talent managementin tärkeimmät kohdat esiin loogisessa järjestyksessä. Muut lähteet toimivat

täydentäjinä sekä lisätiedon antajina. Ja näitä lähteitä on enimmäkseen käytetty tulosten analyysin yhteydessä. Tässä tutkimuksessa on käytetty enimmäkseen lähteitä, joita ei oltu niin tiiviisti huomioitu integroidun ja dynaamisen talent management -mallin lähteinä.

6. LOPUKSI

Jo lähdeaineistoa kerätessäni ja eritoten sitä läpikäydessäni huomasin, ettei talent managementille ole yhtä ainoaa teoriaa tai viitekehystä. Akateemiset tutkimukset voivat tarjota vaihtoehtoja ja ”parhaita käytäntöjä” toteuttaa talent managementia, mutta kuten kävi ilmi, jokaisella organisaatiolla on omat lähtökohtansa toteuttaa sitä ja käytännöt ja määritelmät voivat poiketa suurestikin organisaatiosta riippuen, osittain jopa organisaation sisällä. Tärkeintä on kuitenkin tehdä strateginen valinta talent managementin käytölle ja siihen liittyville toimintatavoille.

Yhtä oikeaa tapaa työntekijöiden sitouttamiseen organisaation palvelukseen ei ole, vaan kyse on hyvin monimuotoisesta ja kokonaisvaltaisesta toiminnasta. Sitouttamisen toimenpiteitä koetaan monella tavalla ja sitoutumisen aste voi vaihdella niin iän, uran keston kuin yleisen elämäntilanteenkin mukaan. Päällimmäisenä huomiona kuitenkin on, että työntekijät arvostavat *kunnioittavan kulttuurin* yhdeksi tärkeimmistä ominaisuuksista työnantajaa valitessaan. Tällä on merkitystä myös sitoutumiseen ja tähän kannattaa organisaatioissa kiinnittää laajempaa huomioita, etenkin jos mietitään sitouttamiseen liittyviä toimenpiteitä tai toimintatapoja.

Talent managementin tutkimus on lisääntynyt viimeisen vuosikymmenen aikana huimasti. Tutkimus on jokseenkin hajanaista osittain siksi, ettei yhdenlaista toimintamallia ole mahdollista tehdä. Integroitu ja dynaaminen TM -malli kokoa kuitenkin hyvin yhteen tarvittavien prosessien ja käytäntöjen huomioon otettavuuden. Samoin malli pohtii myös yhteiskunnallista vaikuttavuutta. (Thunnissen & Gallardo-Gallardo 2107). Tämän tutkimuksen aiheeseen malli antoi teoriaosuuteen johdonmukaisen pohjan. Yhteenvedonomaaisesti todettakoon, että talent management kaipaa lisää tutkimusta erilaisissa konteksteissa ja erilaisissa organisaatioissa, koska kyse on erittäin dynamisesta toimintamallista. Mallin on reagoitava nopeasti muutoksiin, olipa kyseessä minkälainen organisaatio tahansa. Yksi merkittävä lause tapaamisesta kohdeorganisaation edustajien kanssa jäi pyörimään mieleeni: ”Meidän pitäisi tehdä enemmän yhteistyötä oppilaitosten kanssa.” Aivan. Kun kyseessä on koko ajan murroksessa oleva ja alati muuttuva osa-alue, kuten TM, ei akateeminen tutkimus ja kirjallisuus pysy perässä jatkuvassa muutoksessa ilman jatkuvaa yhteistyötä.

Kirjallisuus ja tutkimukset talent managementista antoivat vahvan kuvan sen merkityksestä, mutta käytännön toiminta on kuitenkin niin paljon erilaista. Tätä ei kirjallisuudestakaan saa selville. Ta-

lent management ja sen olemassaolo sekä sen vivahteikas sisältö riippuu todella paljon missä kontekstissa ja kenelle sitä toteutetaan. Kyse on muun muassa siitä, että organisaation brändiä ja mainetta voidaan hioa talent managementin toimenpiteillä paremmaksi, jotta nuoret kiinnostuvat yrityksestä ja haluavat jatkaa yrityksen palveluksessa. Nuoret, Y-sukupolvi, on tietoisia omista mahdollisuuksistaan ja heistä on kova kilpailu. Ne yritykset pärjäävät, jotka tarjoavat hyvät mahdollisuudet urakehitykseen. Toki toiset arvostavat esimerkiksi säännöllisyyttä ja perheaikaa. Näin ollen kohdeyhtiön tapa toimia, ts. yhtiö antaa tavallaan vapaat kädet niille, joita he haluavat palveluksessa pitää, valita itse itselleen sopivimmat tavat kehittyä. Mahdollisuuksia on monia, esimerkiksi koulutusta, mentorointia ja urapolun suunnittelua.

Voimme olla varmoja siitä, että maailma muuttuu ja erilaiset käytännöt, jotka toimivat tänään eivät välttämättä toimi enää huomenna. Milleniaalien jälkeinen Z-sukupolvikin on tulossa uusine haasteineen ja motivaatiotekijöineen pian työelämään. Kuten dynaamisen ja integroidun talent management -mallin ideakin oli, tavoitteena on jatkuva ja systemaattinen oppiminen ja jatkuva parantaminen. Tämä tuskin muuttuu, mutta käytännöt, ihmiset, odotukset ja sen kautta kokemukset muuttuvat varmasti. Ne, jotka osaavat ja pystyvät reagoimaan ympärillä tapahtuviin muutoksiin, ovat niitä, jotka pärjäävät parhaiten. Talent management ei pelkästään ole yritysmaailman muoti-ilmiö, vaan se on tullut osaksi hyvin monenlaisten organisaatioiden tapaa toimia. Se on saanut viime vuosina huomattavasti lisää jalansijaa myös akateemisissa tutkimuksissa.

Teettämäni kysely kohdeorganisaation nuorille, alle 35-vuotiaille, olisi ollut mielenkiintoista tehdä myös tätä vanhemmille työntekijöille. Olisi ollut äärimmäisen mielenkiintoista tehdä vertailua eri sukupolvien välillä. Näin olisi myös saanut suuremman määrän vastauksia, joten analyysit olisivat olleet luotettavampia. Lisäksi esiin nousi ennakko-oletuksista poiketen miesten ja naisten väliset eroavaisuudet. Jotta eroja olisi voinut tässä tutkimuksessa käsitellä syvällisemmin olisi otannan tullut olla suurempi. Tästä kuitenkin saisi todella mielenkiintoisen jatkotutkimusaiheen, koska sukupuolten välisiä eroja talent managementin ja sitouttamistoimenpiteiden kokemiselle on tutkittu verrattain vähän. Tämän tutkimuksen aihe on ollut alusta asti hyvin pelkistetty ja vain pieni osa talent managementia, joten muun muassa rekrytointiasioihin olisi mielenkiintoista tutustua lisää, myös muiden kuin vain nuorten osalta.

Pro gradun tekeminen on ollut antoisaa ja opettavaista. Eteen on tullut paljon uusia asioita. On asioita mitä tekisin toisin, jos olisin aloittamassa työtä nyt. Esimerkiksi kyselylomakkeen tekoon ja kysymysten asetteluun olisin tehnyt joitain muutoksia. Sitouttamisasteen tämänhetkinen arvo,

esimerkiksi numeerinen arvosana, olisi antanut mielenkiintoisia mahdollisuuksia erilaisten muuttujien välisiin vertailuihin.

Lähteet:

Auer, A., Auer, L., Heinäsmäki, M., Hölttä, J., Kalliala, E., Laanti, M., Laine, K., Lekman, L., Miinalainen, P., Naski, H., Piiparinen, T., Puhakka, H., Pyhäjärvi, M., Pääkkönen, T., Räisänen, S., Sora, H., Taipale, M., Talvio, J., Tanninen, A., Toikkanen, T., Toivola, T., Toro, K., Valsta, A., Väyrynen, V. & von Weissenberg, M. (2013). Ketterää kehitystä. [Helsinki]: Finn Lectura.

Aghina, W., Ahlbäck, K., De Smet, A., Fahrbach, C., Handscomb, C., Lackey, G., Lurie M., Murarka, M., Salo, O., Seem, E. & Woxholth, J. (2017). The 5 Trademarks of Agile Organizations. McKinsey & Company. Saatavilla <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>. Viitattu 17.9.2018.

Berger, L. A. & Berger, D. R. (2004). The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing, & promoting your best people. New York: McGraw-Hill.

Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A. & Sumelius, J. (2013). Talent or Not? Employee Reactions to Talent Identification. Human Resource Management, March–April 2013, Vol. 52, No. 2. pg. 195–214

Cappelli, P. & Keller, JR. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour, Vol 1. No 1. Pg. 301–319. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/275071133_Talent_Management_Conceptual_Approaches_and_Practical_Challenges. Viitattu 9.4.2018.

CIPD (2017). Resourcing and talent planning 2017. Survey report. Saatavilla: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/resourcing/surveys>. Viitattu 14.2.2019.

Cohen, A. (2003). Multiple commitments in the workplace: An integrative approach. Mahwah (N.J.): Lawrence Erlbaum Associates.

Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. Human resource management Review, 19(4), 303–313.

Dawley, D.D. Andrews, M.C. & Bucklew, N.S. (2008). Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: What matters most? *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), pp. 235-247.

Dessler, G. (2015). *Human resource management* (Fourteenth edition. Global edition.). Harlow: Pearson Education.

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Evans, P., Pucik, V. & Björkman, I. (2011). *The Global Challenge: International Human Resource Management*. 2nd ed. (New York: McGraw-Hill.

Gallardo-Gallardo, E. & Thunnissen, M. (2015). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations; Bradford* Vol. 38, Iss. 1, (2016): 31-56

Garavan, T. N. & Morley, M. (1997). The socialization of high-potential graduates into the organization. *Journal of Managerial Psychology*, 12(2), pp. 118-137.

Garvey, R. (2011). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about coaching and mentoring*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (2006). *Kilpajuoksu tulevasta*. Helsinki: Talentum.

Harisalo, R., Keski-Petäjä, T. & Talkkari, A. (2002). *Otin kynän kynsihini: Ohjeita tutkimuksen tekijöille*. Tampere: Tampereen yliopisto.

Holt, D., Markova, G., Dhaenens, A., Marler, L. & Heilmann, S. (2016). Formal or Informal Mentoring: What Drives Employees to Seek Informal Mentors? *Journal of Managerial Issues*, 28(1/2), pp. 67-82,6.

Hunt, J. M. & Weintraub, J. R. (2011). *The coaching manager: Developing top talent in business* (2nd ed.). Los Angeles: SAGE.

Janakka, T. (2013). *Kyvykkyyksien johtaminen*. Teoksessa: Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt* (2. p.). Helsinki: Talentum.

Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järnlström, M. (2011) *Henkilöstöfunktion strateginen rooli*. Teoksessa: Viitala, R., Suutari, V. & Järnlström, M. (toim.). *Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen: Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista*. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Järvinen, P.T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. (2014). *Johda suoritusta*. Helsinki: Talentum.

Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. (2014). *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat*. Tampere: Tampere University Press.

Kalaiselvan, K. & Naachimuthu, K P. (2016) *Strategic Approach to Talent Management: A Theoretical Model*. *Journal of Contemporary Research in Management* [0973-9785] vol:11 iss:1 pg:1–22.

Kananen, J. (2011). *Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karkoulis, S. (2008). Knowledge Management Formal and Informal Mentoring: An Empirical Investigation in Lebanese Banks. *Learning Organization*, 15(5), pp. 409-420.

Khoreva, V. Vaiman, V. & Van Zalk, M. (2017). Talent management practice effectiveness: Investigating employee perspective. *Employee Relations*, 39(1), pp. 19-33.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. (2000). Strategisen osaamisen johtaminen: Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki: Edita.

Kiviranta, R. (2010). Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro

Laakso-Manninen R. (2003). Henkilöstön kehittämisen integroitu järjestelmä. Teoskessa: Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R., Manka, M-L. & Troberg, E. (2003). Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helsinki: Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu.

Lampikoski, K. (2005). Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita.

Lewis, C. (2004). What should your retention plan include. Design Firm Management, Administration report (4) 6; 13–15.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. Human Resource Management Review, 16, 139–154.

Lumme-Tuomaala, R. (2015). TM käsitetään usein pelkäksi seuraajasuunnitteluksi. Talouselämä 34/2015. pg. 62.

Lumme-Tuomala, R (2017). Talent management in the Humanitarian Aid Context. Aalto University publication series BUSINESS + ECONOMY, 1/2017. Saatavilla: <https://aalto-doc.aalto.fi/handle/123456789/27887>. Viitattu 10.12.2018

Martela, F. & Jarenko, K. (2017). Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki. Alma Talent.

McCracken, M., Currie, D. & Harrison, J. (2016). Understanding graduate recruitment, development and retention for the enhancement of talent management: sharpening ‘the edge’ of graduate talent. The International Journal of Human Resource Management, 2016 Vol. 27, No. 22, 2727–2752, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1102159>. Viitattu 4.12.2018.

McDonnell, A., Collings, D., Mellahi, K. & Schuler, R. (2017). Talent management: a systematic review and future prospects. *European J. International Management*, Vol. 11 No. 1. 2017. pg. 86–128.

Meyers, M., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent - Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), p. 305–321.

Meyers, M. & van Woerkom, M (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), pp. 192-203.

Meyers, M., van Woerkom, M., Paauwe, J. & Dries, N (2019). HR managers' talent philosophies: Prevalence and relationships with perceived talent management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 1-27.

Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.

Murphy, M. & Burgio-Murphy, A. (2008). *Generation Y and the new rules of management*. Tennessee: Insight.

Mäkelä, K. Björkman, I., Ehrnrooth, M. (2010). How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent. *Journal of world business* [1090-9516]nVol. 45, Iss. 2, pg: 134–142.

Narayanan, A. (2016). Talent Management and Employee Retention: Implications of Job Embeddedness- A Research Agenda. *Journal of Strategic Human Resource Management*; New Delhi Vol. 5, Iss. 2.

Nijssen, M. & Paauwe, J. (2012). HRM in turbulent times: How to achieve organizational agility? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), pp. 3315-3335.

Nishii, L. & Wright, P. (2007), "Variability within organizations: implications for strategic humanresources management". Saatavilla: <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1468&context=cahrswp>. Viitattu 25.4.2019.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.

Payne, S. C. & Huffman, A.H. (2005). A Longitudinal Examination of the Influence of Mentoring on Organizational Commitment and Turnover. *The Academy of Management Journal*, 48(1), pp. 158-168.

Ragins, B. Cotton, J. & Miller, J. (2000). Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of Management journal*, 43(6), pp. 1177-1194.

Saba, T. (2013.) Understanding Generational Differences in the Workplace: Findings and Conclusion. Queens University IRC. Saatavilla: <https://irc.queensu.ca/sites/default/files/articles/understanding-generational-differences-in-the-workplace-findings-and-conclusions.pdf>. Viitattu: 29.8.2018.

Salminen, A. (2011). Mitä on hallintotiede – Tieteenalan identiteetin rakentaminen. Teoksessa Virtanen, T., Ahonen, P., Syväjärvi, A., Vartiainen, P., Vartola, J. & Vuori, J. (toim.) *Suomalaisen hallinnon tutkimus. Mistä? Mitä? Minne?* (305—323). Tampere: Juvenes Print.

Salojärvi, S. (2013). Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt* (2. p.). Helsinki: Talentum.

Schuler, R. S. (2015). The 5-C framework for managing talent. *Organizational Dynamics*, 44(1), pp. 47-56.

Silzer, R. & Dowell, B. E. (2010). Strategy-driven talent management: A leadership imperative. San Francisco: Jossey-Bass.

Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. & Wright, P. (2012). Six Principles of Effective Global Talent Management. MIT Sloan Management Review Winter 2012 VOL.53 NO. 2. pg. 25–33.

Studentwork (2018). Nuoret osaajat työelämässä 2018. Saatavilla: https://www.studentwork.se/media/1216/nuoret-osaajat-tyoelamassa-ra-portti.pdf?pe_data=DT_42415C4072424A5F427740465A44794743%7CT_354384717. Viitattu 29.4.2019.

Swales, S. & Blackburn, M. (2016). Employee reactions to talent pool membership. Employee Relations, 38(1), pp. 112-128.

Sydänmaalakka, P. (2001). Älykäs organisaatio: Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Syväjärvi, A. (2005). Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia organisaatiotoiminnassa sekä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Tapscott, D. (2010). Syntynyt digiaikaan: Sosiaalisen median kasvatit. Jyväskylä: Docendo.

Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? Industrial and commercial training. Vol 43. No. 5. Pg. 266–274.

Thunnissen, M., Bosalie, B. & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. Human Resource Management Review, 23(4), 326–336.

Thunnissen, M. (2015). Talent management. For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. Employee Relations. Vol 38, No 1. 2016. pg. 57–72.

Thunnissen, M. & Gallardo, E. (2017). Talent management in practice: An integrated and dynamic approach (First edition.). Bingley, UK: Emerald Publishing.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomivaara, T. (2015). Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Saatavilla: <https://www.mv.helsinki.fi/home/ttuomiva/Y125luku6.pdf>. Viitattu 25.4.2019.

Ulrich, D. (1996). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Ulrich, D. (2007). Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.

van der Laken, P., Marc Van Veldhoven, M. & Paauwe, J. (2018). Paradoxes in global talent pipelines: HR practices and graduate trainees' voluntary turnover. Saatavilla <https://www.publicatie-online.nl/uploaded/flipbook/15810-v-d-laken/>. Viitattu 12.2.2019.

Valli, R. (2015). Johdatus tilastolliseen tutkimukseen (2. uud. p.). Jyväskylä: PS-kustannus.

Valvisto, E. (2005). Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki. Talentum.

Viitala, R. (2006). Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Toinen painos. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Wang-Cowham, C., Kamoche, K., Tansley, C. & Iles, P. (2012). Talent Management and Knowledge Management: toward a Critique and Theoretical Integration. Full Paper Submission for OLKC Conference in Valencia, 25-27 April 2012. Saatavilla: <https://pdfs.semanticscholar.org/2687/d323c690453da9b5ab0e6d785ffc31bc9bc0.pdf>. Viitattu 18.2.2019.

Liite 1.

Kyselylomake on julkaistu nettialustalla. Ohessa word-versio, joka toimii nettialustan pohjana.

1. Oletko
 - ☐ nainen
 - ☐ mies
 - ☐ muu/en halua ilmoittaa
2. Ikäsi
 - ☐ 20-24
 - ☐ 25-29
 - ☐ 30-35
3. Koulutuksesi? _____
4. Urasi kesto X:llä
 - ☐ alle 1 v.
 - ☐ 1-3v
 - ☐ 4-5v
 - ☐ 5-7 v
 - ☐ yli 8v
5. Onko työsuhteesi
 - ☐ määräaikainen
 - ☐ toistaiseksi voimassa oleva
6. Mitä ominaisuuksia pidät yleisesti tärkeänä työnantajassa tai valitessasi työnantajaa?
1=En lainkaan tärkeä 2= jonkin verran tärkeä 3= tärkeä 4=Erittäin tärkeä
 - ☐ Hyvä referenssi tulevalle uralle
 - ☐ Luova ja dynaaminen työympäristö
 - ☐ Houkuttelevat/mielenkiintoiset tuotteet ja palvelut
 - ☐ Työntekijöitä kunnioittava kulttuuri
 - ☐ Monipuoliset työtehtävät
 - ☐ Etätyömahdollisuudet
 - ☐ Kilpailukykyinen palkka
 - ☐ Työsuhde-edut
 - ☐ Mahdollisuus pidempään työuraan
 - ☐ Esimiehet, jotka tukevat kehittymistäni
 - ☐ Mahdollisuus saada kokemusta, joka auttaa etenemään uralla
 - ☐ Mahdollisuus saada koulutusta, joka auttaa etenemään uralla
 - ☐ Ystävällinen työilmapiiri
 - ☐ Kansainvälisyys
7. Mitkä ominaisuudet mielestäsi sopivat X:ään?
1=Ei lainkaan 2=jonkin verran 3=paljon 4=Erittäin paljon

- Hyvä referenssi tulevalle uralle
 - Luova ja dynaaminen työympäristö
 - Houkuttelevat/mielenkiintoiset tuotteet ja palvelut
 - Työntekijöitä kunnioittava kulttuuri
 - Monipuoliset työtehtävät
 - Etätyömahdollisuudet
 - Kilpailukykyinen palkka
 - Työsuhde-edut
 - Mahdollisuus pidempään työuraan
 - Esimiehet, jotka tukevat kehittymistäni
 - Mahdollisuus saada kokemusta, joka auttaa etenemään uralla
 - Mahdollisuus saada koulutusta, joka auttaa etenemään uralla
 - Ystävällinen työilmapiiri
 - Kansainvälisyys
8. Seuraavaksi pyydän sinua vastaamaan seuraaviin väittämiin:
 1=täysin eri mieltä 2= osittain eri mieltä 3=osittain samaa mieltä 4=täysin samaa mieltä
- Koen saavani riittävästi tukea työtehtävieni suorittamiseen
 - Muut X:n työntekijät suhtautuvat minuun mielestäni tasavertaisena työntekijänä
 - Työtehtäväni ovat minulle mielekkäitä
 - Koen, että mielipiteeni ja ehdotukseni otetaan hyvin huomioon
 - Työtehtäväni ovat vaihtelevia ja monipuolisia
 - Etätyömahdollisuuksia on riittävästi
 - Koen saavani riittävästi palautetta
9. Vastuun kokeminen.
 Koen vastuuni 1=liian vähäiseksi 2=sopivaksi 3=liian suureksi
10. Mentorointi.
 Onko mentorointi sinulle tärkeää
 1=ei tärkeää 2=jonkin verran tärkeää 3=tärkeää 4=erittäin tärkeää 5=en osaa sanoa
11. Kertoisitko perustelut antamallesi arviolle mentoroinnin tärkeydestä?
-
12. Onko sinulla oma mentori?
 Kyllä / Ei
13. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, minkälainen vaikutus mentorilla on ollut?
 Jos vastasit ei, haluaisitko oman mentorin?
-
14. Oletko itse mentori?
 Kyllä/ Ei
15. Onko urasi kehittymismahdollisuudet mielestäsi hyvät X:llä
- Kyllä erittäin hyvät

- Kyllä jokseenkin hyvät
- Ei, jokseenkin huonot
- Ei, erittäin huonot

16. Kertoisitko vielä lyhyesti perustelut vastauksellesi liittyen urasi kehitysmahdollisuuksiin?

17. Oletko saanut tukea urasuunnitteluun?

- En ollenkaan
- Jonkin verran
- Paljon
- Erittäin paljon

18. Kertoisitko, millaista tukea olet saanut ja onko tuki ollut mielestäsi riittävää ja onnistunutta?

19. Onko työnantajan järjestämät koulutusmahdollisuudet sinulle tärkeitä?

- Ei lainkaan tärkeitä
- Jonkin verran tärkeitä
- Erittäin tärkeitä

20. Saatko mielestäsi tarpeeksi uraasi tukevaa koulutusta?

Kyllä / En / En osaa sanoa

21. Kertoisitko millaista koulutusta olet saanut? Minkälaista koulutusta haluaisit vielä saada?

22. Oletko kuullut Talent-ohjelmista?

Kyllä / En / Olen kuullut, mutten tiedä niiden sisältöä

23. Tiedätkö onko X:llä käytössä joitain talent-ohjelmia? Osaatko sanoa esimerkkejä?

24. Onko X:llä käytössä olevat sitouttamisen toimenpiteet tai sitouttamisstrategia sinulle tuttuja?

Kyllä / Ei / Olen kuullut, mutten tiedä niiden sisältöä

25. Lisäisikö johonkin talent-ohjelmaan kuuluminen sitoutumisesi astetta X:ään?

Kyllä / Ei / En osaa sanoa

26. Toivotko olevasi tulevaisuudessa yksi X:n avainhenkilöistä/johtajista?

Kyllä / En / En osaa sanoa

27. Pidätkö nykyistä työpaikkaasi

- Pidempiaikaisena
- Ponnahduslautana tulevalle uralle
- Muuta, mitä? _____

28. Missä näet itsesi vuoden kuluttua?

29. Oletko harkinnut siirtymistä toisen työnantajan palvelukseen viimeisen kuluneen vuoden aikana?

Kyllä / Ei / Muuta: _____

30. Kertoisitko esimerkein mitkä tekijät tai toimenpiteet auttavat tai auttaisivat sinua lisäämään sitoutumista työnantajaasi kohtaan.

31. Mikä on se kaikista tärkein tekijä juuri sinulle, minkä vuoksi haluat olla osa X:ää?

32. Viimeinen väittämä on teille, jotka suorittavat opintoja työn ohella.

Pystyn mielestäni yhdistämään työt ja opinnot sujuvasti. Voit perustella vastauksesi avoimeen vastauskenttään.

- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Hieman eri mieltä
- ☐ Hieman samaa mieltä
- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Muuta: _____

Perustelut:

Kiitos ajastasi ja vastauksistasi!